

De invloed van denkframes op veranderingen

**Onderzoek naar de invloed van denkframes van medewerkers op het bereiken
van de strategische doelstellingen van AVEBE**

Open universiteit Nederland

Open universiteit te Heerlen
Masteropleiding bedrijfswetenschappen
Faculteit Managementwetenschappen

De invloed van denkframes op veranderingen

Onderzoek naar de invloed van denkframes van medewerkers op het bereiken van de strategische doelstellingen van AVEBE

**Afstudeer thema: Frames van managers en adviseurs
Masteropleiding Strategy & Organisation**

door
Arjan Tonnis

Naam	: Arjan Tonnis
Studentnummer	: 838871022
Begeleider	: Marc Peeters
Examinator	: Pim Hunfeld
Datum	: 11-03-2008

Samenvatting

Opdrachtgever voor dit onderzoek is AVEBE. Het is een wereldwijd opererend zetmeelconcern dat de laatste jaren een aantal reorganisaties achter de rug heeft. De noodzaak voor deze veranderingen zijn vooral in de marktontwikkeling terug te vinden. Vanuit Brussel worden landbouwsubsidies gekort. Bovendien staat de markt van zetmeel erg onder druk. Binnen de organisatie hebben de vele veranderingen tot nu toe weinig effect gehad. Wel heeft het personeel massaal gestaakt en heeft de ondernemingskamer AVEBE opgedragen om de laatste reorganisatie terug te draaien. Hoe kan het toch dat de ene verandering wél en de andere niet slaagt? Er zijn talloze oorzaken aan te dragen. In dit onderzoek is gekeken naar de invloed van denkframes van medewerkers op het slagen en falen van organisatieveranderingen.

Het eerste hoofdstuk biedt een inleiding in de materie van frames, alsmede op de praktijkcase. Veel onderzoek dat naar het slagen en falen van veranderingen is gedaan, was vooral gericht op de veranderaanpak en degene die de verandering doorvoert. In dit onderzoek ligt de nadruk op de medewerkers die veranderd moeten ondergaan. De centrale vraagstelling luidt dan ook : "Wat is de invloed van frames van medewerkers op het bereiken van de strategische doelstellingen van AVEBE?".

In het tweede hoofdstuk worden diverse frametheorieën behandeld. In dit onderzoek is gekozen om een met behulp van de kleurentheorie van De Caluwé te onderzoeken welke frames binnen de afdeling SCCC van AVEBE aanwezig zijn. De kleurentheorie is een praktisch goed toepasbaar model voor de inventarisatie van frames en biedt veel aanknopingspunten richting organisatieveranderingen.

In het derde hoofdstuk wordt behandeld hoe het onderzoek is uitgevoerd. Het onderzoek bestaat uit een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek is middels een postenquête uitgevoerd. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd met behulp van interviews met 4 medewerkers van de afdeling SCCC. Vanuit retroperspectief is teruggekeken op de veranderingen die hebben plaatsgevonden en is de invloed van de overheersende gele frames onderzocht.

Het vierde hoofdstuk geeft de resultaten van het onderzoek weer. De aanwezige frames binnen de afdeling SCCC zijn met name geel (25%) en blauw (23%). Dit was vooraf ook al min of meer verwacht, ondanks dat er binnen AVEBE geen informatie over frames beschikbaar was. Van de 38 enquêtes zijn er 34 ingevuld retour gekomen. Tijdens het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat er een grote invloed van de gele frames is geweest tijdens de veranderingen binnen AVEBE.

In het vijfde hoofdstuk worden de onderzoeksvragen beantwoord en worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

Duidelijk is geworden dat er veel gele frames binnen de afdeling SCCC aanwezig zijn. Daarnaast bestaan er binnen de onderzoekspopulatie veel blauwe frames. Dit kan verklaard worden door de veelal technische achtergrond die de medewerkers hebben. Het is de verwachting dat binnen het gehele bedrijf veel gele frames aanwezig zullen zijn. Deze verwachting wordt afgeleid uit de kenmerken van gele frames die in de strategie monitor en een uitspraak van de ondernemingskamer, genoemd worden.

Op basis van de overheersende gele frames zijn interviews vanuit retroperspectief gehouden met medewerkers op de afdeling SCCC. Hieruit is naar voren gekomen dat de gele frames een grote invloed hebben gehad op de veranderingen (en het mislukken hiervan) binnen AVEBE.

Met de bestaande situatie kan AVEBE naar de toekomst toe wel verder maar er zal een doorlopende aandacht voor de frames van medewerkers moeten bestaan.

Naar de toekomst toe worden aanbevelingen gedaan waar reframe als managementstrategie wordt toegepast. Reframe is het aanpassen of prikkelen van bestaande frames om deze te veranderen in gewenste frames.

Hoofdstuk 5 wordt afgesloten met de reflectie en de slotoverweging. De reflectie op deze scriptie geeft een aantal kanttekeningen weer waarmee bij de interpretatie van de resultaten van onderzoek enigszins rekening gehouden zal moeten worden. De slotoverweging geeft kort weer wat de aanpak bij een vervolgonderzoek zou zijn.

Voorwoord

'Niets is blijvend, behalve verandering', dat is een uitspraak van de Griekse filosoof Heraclitus (rond 450 voor Christus). Ik heb tijdens mijn scriptie veel geleerd over denkframes van mensen en de relatie die deze frames hebben met veranderingen. Ik vind het zeer fascinerend dat de ene mens juist wel en de andere mens juist niet wil ontwikkelen of veranderen. Vanzelf heeft deze bereidheid tot verandering grote invloed op de dagelijkse gang van zaken in bedrijven. Ik verbaas mezelf nog dagelijks over dit verschijnsel.

Ik heb veel plezier gehad bij het maken van mijn scriptie omdat ik de materie erg interessant vind. Het maken van een scriptie is daarentegen iets waar ik persoonlijk minder plezier aan beleefd heb omdat ik erg praktijkgericht ben en daardoor heel erg de neiging heb om zaken minder wetenschappelijk te benaderen. (Dat heeft ongetwijfeld met mijn denkframe te maken.)

Ik ben in oktober 2003 gestart met de opleiding Strategy en Organisation. Nu iets meer dan 4 jaar later, ben ik klaar met mijn studie. Toen ik begon met de opleiding was er een groep van ongeveer 15 studenten die gelijktijdig startte. Door allerlei omstandigheden is ongeveer de helft gestopt met de opleiding. Naast je werk en je gezin nog studeren vraagt veel van jezelf maar ook van anderen. Daarom wil ik als eerste mijn gezin en met name mijn vrouw Ilona bedanken voor de ruimte die ze mij gegund heeft om mijn ambitie te ontwikkelen en na te kunnen streven.

Verder wil ik mijn begeleider Marc Peeters bedanken voor zijn kritisch opbouwende wijze van begeleiden. Mijn vroegere leidinggevende Dick Vos van AVEBE wil ik bedanken voor de mogelijkheid die hij mij geschonken heeft om opnieuw te gaan studeren. Ook mijn collega's van AVEBE die aan het onderzoek hebben deelgenomen dank ik.

Verder ben ik Dirk, Paula, Ilona, Pim, Edwin en Johan erkentelijk voor de steun die ik tijdens de opleiding en tijdens het uitvoeren van mijn scriptie van hen gehad heb.

Arjan Tonnis
De Wilp, maart 2008

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord.....	5
Inhoudsopgave.....	6
Hoofdstuk 1 Introductie.....	8
1.1 Inleiding.....	8
1.2.Framing en frames.....	8
1.3 AVEBE en de relatie tussen frames en veranderingen.....	9
1.4 AVEBE kort geïntroduceerd.....	11
1.5 Reorganisaties binnen AVEBE	10
1.6 Uitgangspunten van de strategie van AVEBE.....	10
1.7 Praktisch belang.....	11
1.8 Doel van het onderzoek.....	12
1.9 Centrale vraagstelling.....	12
1.10 Onderzoeksmodel.....	12
1.11 Synopsis.....	13
Hoofdstuk 2 Literatuurstudie.....	14
2.1 Introductie.....	14
2.2 Opzet literatuurstudie.....	14
2.3 Algemene theorie over frames.....	15
2.3.1 Betekenisgeving met behulp van frames.....	15
2.3.2 Framen met behulp van attributen.....	16
2.3.3 Het framen van acties.....	17
2.4 De invloed van frames bij veranderingen.....	17
2.4.1 Frames onderzocht door sociale wetenschappen.....	17
2.4.2 De invloed van frames in praktijksituaties.....	18
2.5 Framemodel 1: het kleurenmodel van De Caluwé.....	18
2.5.1 Betekenissen van de kleuren.....	19
2.5.2 Invloed van kleurenframes op organisatieveranderingen.....	20
2.5.3 Belemmeringen van de kleurentheorie.....	22
2.6 De theorie van Homan.....	22
2.6.1 Gepland veranderen versus spontaan veranderen.....	24
2.6.2 Monovocaal versus polyvocaal.....	24
2.6.3 De invloeden van frames binnen de acht aanvliegroutes.....	24
2.6.4 De kleurenframes binnen de acht aanvliegroutes.....	26
2.6.5 Belemmeringen van de theorie van Homan.....	26
2.7 Keuze frametheorie voor onderzoek.....	27
2.8 Wanneer is een verandering succesvol?.....	27
2.9 Conclusie.....	28
Hoofdstuk 3 Methode van onderzoek.....	29
3.1 Introductie.....	29
3.2 Onderzoeksstrategie.....	29
3.3 Kwantitatief onderzoek.....	29
3.3.1 Populatie/steekproef.....	30
3.3.2 Verzamelen van gegevens kwantitatief onderzoek.....	30
3.3.3 Onderzoeksinstrument.....	30
3.3.4 Onderzoeksbias kwantitatieve onderzoek.....	31
3.4 Kwalitatief onderzoek.....	31
3.4.1 Populatie steekproef.....	32
3.4.2 Onderzoeksinstrument.....	32
3.4.3 Onderzoeksbias kwalitatieve onderzoek.....	33

3.5 Onderzoekslimitering van het kwantitatieve onderzoek	33
3.5.1 Statistische generalisatie	33
3.5.2 Interpretatie van de vragen	33
3.5.3 Ervaring met het onderwerp.....	33
3.5.4 Conclusies onderzoekslimiteringen	33
3.6 Conclusies	34
Hoofdstuk 4 Praktijkonderzoek.....	35
4.1 Introductie.....	35
4.2 Resultaten onderzoeksvraag 3.....	35
4.2.1 Onderzoeksrespons.....	35
4.2.2 De kleurenframes binnen de afdeling SCCC.....	35
4.2.3 Betekenis van de kleurenframes binnen de afdeling SCCC.....	36
4.3 Resultaten onderzoeksvraag 4.....	37
4.3.1 Kort samengevat, de invloed van de gele frames.....	39
4.4 Conclusies praktijkonderzoek.....	39
Hoofdstuk 5 Conclusies en Aanbevelingen.....	41
5.1 Introductie.....	41
5.2 Invloed van frames op organisatieveranderingen (theorie en praktijk).....	41
5.2.1 Invloed van de gele frames op organisatieveranderingen binnen AVEBE	41
5.2.2 Invloed van de overige blauwe, rode, witte en groene frames	42
5.3 Resultaten onderzoeksvraag 5	43
5.4 Resultaten onderzoeksvraag 6	43
5.4.1 Positieve en negatieve invloed op veranderingen	43
5.4.2 Overige lessen voor de wetenschap	44
5.5 Aanbevelingen	45
5.5.1 Aanbevelingen voor de organisatie AVEBE.....	45
5.5.2 Algemene aanbevelingen.....	45
5.6 Reflectie en slotoverweging.....	47
5.6.1 Reflectie en suggesties voor verder onderzoek.....	47
5.6.2 Slotoverweging.....	47
Bijlagen.....	49
Bijlage 1 Organogram AVEBE	
Bijlage 2 Uitkomsten strategie monitor	
Bijlage 3 Uitspraak ondernemingskamer 7-10-2005	
Bijlage 4 Vragenlijst interviews retroperspectief	
Bijlage 5 Vragenlijst enquête De Caluwé	
Bijlage 6 Organogram SCCC	
Literatuurlijst	

Hoofdstuk 1 Introductie

1.1 Inleiding

Organisatieverandering is voor veel organisaties een moeizaam proces, dat vaak veel tijd en ook veel geld kost. Verandering leidt dikwijls niet tot verbetering. Vaak leiden ze zelfs tot het ontstaan van nieuwe problemen in plaats van het oplossen van oude problemen. Het oorspronkelijke doel van de verandering -eliminatie van een probleem of introductie van een verbetering- wordt dikwijls niet gerealiseerd. Veel veranderingsprogramma's slagen er niet in de verandering succesvol af te ronden (Pettigrew, 1997; Boonstra, 2000). Onderzoek laat zien dat bij herontwerp van bedrijfsprocessen meer dan 70 procent van de projecten niet aan de verwachtingen voldoet (Bashein, Marcus en Riley, 1994; Davidson, 1993). Grootschalige technologische innovatieveranderingen leiden vaak niet tot de gewenste verbetering van productiviteit, de toegevoegde waarde van een product of een toename van het vermogen om te innoveren (Boonstra, 2000). De bedrijfsgeschiedenis kent veel bedrijven die faalden te innoveren of de behoefte te herkennen zich aan te passen aan overduidelijke verandering (Kanter, 1984). De vraag die daaruit volgt is: waarom verlopen organisatieveranderingsprojecten moeizaam en zijn de resultaten onbevredigend? Hoe komt het dat veranderen associaties oproept met woorden als 'moeizaam' en 'onproductief'?

De oorzaak van het slagen en falen van veranderingen is feitelijk in veel gevallen niet bekend. Er zijn diverse aspecten aan te wijzen die bijdragen aan het succes of mislukken van veranderingen (Boonstra, 2000), zoals:

1. de bedrijfsstructuur;
2. doelen en strategie van de organisatie;
3. de technologie die wordt toegepast;
4. de heersende cultuur;
5. het werk dat wordt verricht;
6. de politieke verhoudingen in een organisatie.

Hoe deze aspecten onderling samenhangen is niet duidelijk, mede omdat elke verandering uniek is.

Veel organisatieveranderaars veronderstellen dat situaties een statisch karakter hebben. Zij selecteren een probleem en stellen doelen binnen een statisch kader. In werkelijkheid blijkt deze aanpak onrealistisch omdat er veel interactie is die verder gaat dan een afgebakend probleem 'an sich', er continu interactief geleerd moet worden en er vaak moet worden aangepast. (Boonstra, 2004). Denk hierbij o.a. aan de interactie tussen de zes in de vorige alinea genoemde aspecten, die van invloed zijn bij veranderingen.

Wat mij opvalt is dat er weinig aandacht geschonken wordt aan de invloed van het raamwerk van waaruit medewerkers denken, zogenaamde denkframes. Ik wil een duidelijke scheiding aanbrengen tussen managers/leidinggevers en de meer uitvoerende medewerkers. In het nationaal onderzoek verandermanagement (De Caluwé en Mastenbroek, 2004) wordt onderzoek gedaan naar de persoonlijke interventievoorkuren van de manager. In de inleiding van dit onderzoek wordt vermeld: "Zoals de politiek de ooit vanzelfsprekende relatie met de kiezer kwijt is, zo is in veel organisaties de manager het contact met de werkvloer kwijt". Ik veronderstel in mijn scriptie dat een oorzaak van het mislukken van veranderingen in organisaties wordt veroorzaakt door het ontbreken van kennis over de invloed van denkframes van de operationele medewerkers.

Ik richt mijn onderzoek met name op medewerkers die geacht worden de veranderingen die de organisatie in de praktijk beoogt, mede gestalte te geven.

1.2. Framing en frames

Framing draagt bij aan de perspectieven die mensen hanteren in hun kijk op de wereld. Zij vormt de constructie van de sociale werkelijkheid. Het is te beschouwen als een raamwerk dat informatie omgeeft. Het onderwerp wordt afgebakend en zodoende ligt de nadruk op de

kernelementen binnen dat raamwerk. Voorbeelden hiervan zijn o.a. (on)zekerheid/ (on)duidelijkheid, uitdaging en prikkels, motivatie, ontwikkeling/leren. Een aantal kernelementen tezamen vormen een frame. Framing gaat aldus zowel gepaard met processen van insluiting en uitsluiting als met processen van benadrukking. Een frame definieert een probleem, identificeert de oorzaken van het probleem en verbindt daar morele oordelen aan, om er vervolgens remedies voor aan te dragen (Hallahan, 1999). Een denkframe is -letterlijk vertaald- het raamwerk van waaruit gedacht wordt. Als typisch voorbeeld hiervoor kan de ene persoon het glas als halfleeg omschrijven, terwijl de ander het glas juist halfvol noemt. Ik denk dat de invloed van frames op het succes of falen van veranderingen aanzienlijk is, omdat de denkframes van mensen een enorme invloed hebben op tenminste het persoonlijke denken en handelen. Daarnaast hebben denkframes ook interactie met elkaar. Wanneer er veel denkframes overeenkomen zal dit een sterke invloed hebben binnen een organisatie. Voor een organisatie is het daarom van belang om te weten welke frames binnen een organisatie aanwezig zijn en in welke mate deze frames zich t.o.v. elkaar verhouden. Er is veel onderzoek gericht op verandervoorkeuren van veranderaars en is er relatief weinig onderzoek gedaan naar de invloed van heersende frames in een organisatie.

Wanneer een organisatie een strategie heeft geformuleerd en strategische doelen heeft bepaald, kunnen heersende frames op het bereiken van deze doelstellingen een bepaalde invloed hebben. Wat is deze invloed en wanneer is deze invloed van toepassing? Wat zou een organisatie moeten of kunnen doen wanneer deze informatie inzichtelijk is? Essentiële vragen voor organisaties die met deze materie te maken hebben.

1.3 AVEBE en de relatie tussen frames en veranderingen

Uitgangspunt van dit onderzoek is de veronderstelde relatie tussen de aanwezige denkframes en de veranderdoelstellingen van AVEBE. AVEBE heeft een aantal veranderdoelstellingen willen realiseren, welke niet gehaald zijn.

Gelet op de continue slechte financiële situatie van AVEBE en de 'magere' financiële resultaten van de laatste jaren kan gesteld worden dat veel veranderingen mislukt zijn of tot onvoldoende resultaat hebben geleid. Ik wil daarom in mijn afstudeerscriptie onderzoek doen naar het effect van denkframes op het bereiken van de veranderdoelstellingen van AVEBE.

1.4 AVEBE kort geïntroduceerd

AVEBE, opdrachtgever voor dit onderzoek, is een wereldwijd opererende organisatie die oplossingen op zetmeelbasis voor voeding, veevoer, papier, de bouw, textiel en kleefstoffen produceert en verkoopt. AVEBE is actief in 20 landen en heeft ongeveer 2.000 werknemers. In Nederland zijn dit ongeveer 1.300 full-time-equivalents/full-time-medewerkers (FTE's). In bijlage 1 staat het organogram van de organisatie in hoofdlijn weergegeven.

AVEBE kent twee organisatorische eenheden, te weten AVEBE commerce en AVEBE operations. Deze organisatiestructuur wordt de functionele organisatie genoemd. AVEBE commerce is verantwoordelijk voor de verkoop, marketing en innovatie van zetmeelgebaseerde oplossingen voor klanten in de diverse markten voor:

- *Food* (voedingstoepassingen voor mensen);
- *Feed* (diervoedingstoepassingen);
- *Paper* (papier);
- *Building* (bouw);
- *Adhesives* (lijmtoepassingen);
- *Textiles* (textiel);
- *Specialties* (diverse nichemarkten).

AVEBE operations is verantwoordelijk voor de interne keten ten dienste van de markten en omvat productie, logistiek, onderhoud en inkoop.

AVEBE bevindt zich in een sterk veranderende omgeving. Europese subsidies voor de landbouw (de aardappel- en suikerbietensector zijn met name van belang) worden steeds verder gereduceerd. Daarnaast opereert men in een markt die erg onder druk staat, vooral voor wat betreft de papier-, textiel- en industriële producten.

1.5 Reorganisaties binnen AVEBE

Binnen AVEBE hebben vanaf 1995 tot heden vijf ingrijpende reorganisaties plaatsgevonden. Het personeelsbestand van de AVEBE-organisatie in Nederland is in de laatste tien jaar van totaal 2500 FTE's gereduceerd tot ongeveer totaal 1300 FTE's. In de komende jaren zal dit verder gereduceerd moeten worden naar 800 FTE's. Het belang van het inzicht in de frames van medewerkers wordt hierdoor steeds groter. Wanneer het inzicht in de frames en de invloed hiervan op het behalen van de doelstellingen van AVEBE duidelijk is, kan AVEBE actief inspelen op de denkframes die daartoe wenselijk zijn.

Op korte termijn heeft de verandering zijn uitwerking gehad. Door de personeelsreductie zijn besparingen gerealiseerd en zijn er nieuwe afdelingsstructuren en rapportagestructuren binnen het bedrijf gevormd. Een erg belangrijk onderdeel van de nieuwe organisatie is echter onderbelicht gebleven, namelijk de factor mens. Bij het inrichten van de nieuwe organisatie is niet gekeken naar vaardigheden, opleiding, leeftijd, ervaring, ambitie en ook niet naar frames van medewerkers.

In het basismodel voor veranderaars (Schaveling 1997) wordt een indeling gemaakt in korte, middellange en lange termijn strategieaanpak. Het lijkt er sterk op dat AVEBE het zich niet heeft kunnen veroorloven om te kijken naar de strategie voor de middellange en lange termijn; door de grote druk -met name financieel- heeft ze eerst veranderingen op korte termijn doorgevoerd.

AVEBE heeft door deze 'druk op korte termijn' een reductie van het personeelsbestand gerealiseerd om kosten te besparen. Daarbij heeft AVEBE geen rekening gehouden met frames van medewerkers. Hierdoor is de mogelijkheid aanwezig dat AVEBE medewerkers in dienst heeft gehouden die niet het gewenste denkframe hebben om de doelstellingen van AVEBE te kunnen realiseren. Paragraaf 1.6 biedt een korte weergave van de strategiemonitor die AVEBE heeft gebruikt om inzicht te krijgen in de gevolgen van de veranderingen (zie ook bijlage 2 voor de complete resultaten van de strategiemonitor).

1.6 Uitgangspunten van de strategie van AVEBE

Kostprijsleiderschap en innovatie zijn de uitgangspunten van het strategische beleidsplan dat door AVEBE is opgesteld. AVEBE is op meerdere gebieden actief om inzicht te krijgen in de gevolgen van de tot nu toe gevolgde aanpak van reorganiseren. Er is middels een strategiemonitor geïnterviewd hoe medewerkers denken over het huidige AVEBE (zie bijlage 2).

De strategiemonitor is een middel om:

- als bedrijf transparant te werken;
- kenbaar te maken wat de doelen zijn;
- duidelijk te maken hoe deze doelen gehaald kunnen worden.

De strategiemonitor geeft weer welke kerncompetenties AVEBE gesteld heeft. AVEBE heeft een tweetal kerncompetenties geformuleerd, namelijk bedrijfsgebonden kerncompetenties en persoonsgebonden kerncompetenties.

Ten aanzien van de bedrijfsgebonden kerncompetenties heerst bij AVEBE de opvatting dat veel kennis over aardappelzetmeel, het telen van rassen en de totale ketenbeheersing aanwezig is en aanwezig moet blijven.

De persoonsgebonden kerncompetenties betekenen voor de medewerkers dat ze lef moeten tonen, vindingrijk moeten zijn en doelmatig te werk moeten gaan.

De resultaten van de strategiemonitor

Betrokkenheid van medewerkers

Uit de resultaten is een hoge mate van betrokkenheid gebleken. Ondanks de perikelen van de afgelopen jaren zijn medewerkers van AVEBE loyaal aan en betrokken bij het bedrijf gebleven en zijn zij bereid om in de toekomst 'hun schouders eronder te zetten'.

AVEBE en leiderschap

De medewerkers geven aan dat AVEBE 'ivoren toren leiders' heeft. Met name dit aspect zorgt voor veel cynisme ten opzichte van het leiderschap.

Verbeterpunten uit de strategiemonitor

De uitkomsten van de strategiemonitor zijn voor AVEBE aanleiding geweest om een aantal verbeterpunten hieruit te destilleren:

- Binnen Commerce is de betrokkenheid relatief laag. Ongeveer een derde van de Commerce medewerkers geeft aan te overwegen bij AVEBE weg te gaan;
- Minder dan de helft van de medewerkers kent de nieuwe strategie;
- Slechts 1% van de medewerkers geeft aan dat met de huidige cultuur de strategie succesvol uitgevoerd kan worden;
- Er heerst dus cynisme over het vermogen om de nieuwe strategie succesvol uit te voeren. De sleutel tot de oplossing van dit probleem ligt in cultuurverandering en uit de resultaten blijkt dat hier een breed draagvlak voor is.

1.7 Praktisch belang

AVEBE wil inzicht hebben in de invloed van denkpatronen van medewerkers op het behalen van de beoogde veranderdoelstellingen, teneinde in de toekomst ook de factor mens in veranderprocessen beter te kunnen betrekken en hier op een constructieve wijze rekening mee te houden.

Wanneer aangetoond kan worden dat frames van invloed zijn op de mate waarin beoogde veranderdoelstellingen worden gehaald, kunnen komende reorganisaties voor AVEBE betere resultaten hebben.

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen bijdragen tot het verbeteren van veranderprocessen. Hiervan kunnen betrokkenen profijt kunnen hebben. Een maatschappelijk belang van deze scriptie is in zoverre aanwezig dat een faillissement van AVEBE grote gevolgen zal hebben voor de regio. Noordoost Groningen kampt reeds jaren met de hoogste werkloosheid van Nederland. (www.CBS.nl, 2008) De werkgelegenheid blijft achter bij de rest van het land. Een faillissement van AVEBE is in maart 2006 ternauwernood afgewend doordat aandeelhouders van AVEBE een extra financiële injectie hebben gegeven van €25 miljoen. Wellicht kan deze scriptie een bijdrage leveren aan het verbeteren van de veranderprocessen binnen AVEBE.

1.8 Doel van het onderzoek

Het onderzoek beoogt twee doelen te realiseren:

- Inzicht in de invloed van frames op veranderingsprocessen verkrijgen, middels een toetsing van de theorie in de praktijk. De uitkomsten van de toetsing tonen wetenschappelijk aan wat de invloed van denkframes op veranderingsprocessen is;
- AVEBE inzicht verschaffen over de rol van frames van medewerkers op de veranderingen binnen haar organisatie. Met de resultaten van het onderzoek kan AVEBE bij toekomstige veranderingen inspelen op denkframes van medewerkers. Daarnaast kan de opzet van dit onderzoek gebruikt worden voor het in kaart brengen van andere organisatieonderdelen.

1.9 Centrale vraagstelling

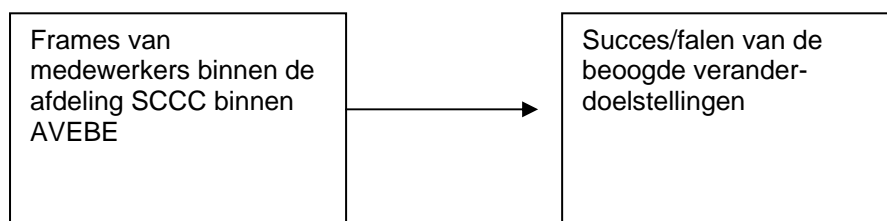
In dit evaluatieonderzoek is de centrale vraag: “Wat is de invloed van denkframes van medewerkers op het bereiken van de strategische doelstellingen van AVEBE?”

Deelvragen:

1. Welke modellen van frames zijn te onderscheiden?
2. Wat is de invloed van frames van medewerkers op het al dan niet slagen van organisatieveranderingen?
3. Wat zijn de heersende frames binnen AVEBE?
4. Wat is de invloed van het grootste aantal frames van dezelfde kleur op het al dan niet slagen van de organisatieveranderingen binnen AVEBE?
5. Welke lessen kunnen getrokken worden voor
 - a. AVEBE: om in het vervolg veranderingen beter te doen slagen?
 - b. De wetenschap: welke rol spelen frames in het algemeen in veranderingsprocessen?

1.10 Onderzoeksmodel

In deze scriptie staan de frames van medewerkers centraal. Onderzocht is in hoeverre frames van medewerkers van invloed zijn op het succes of falen van een organisatieverandering. In het onderstaande onderzoeksmodel wordt dit schematisch weergegeven.



Figuur 1 onderzoeksmodel

1.11 Synopsis

Hoofdstuk 1 - inleiding van het onderzoek en omschrijving van de praktijkcase;

Hoofdstuk 2 - weergave van literatuuronderzoek

Hoofdstuk 3 - uitleg van methode en de werkwijze;

Hoofdstuk 4 - opsomming resultaten;

Hoofdstuk 5 - conclusies, aanbevelingen, reflectie en vooruitblik.

Hoofdstuk 2 Literatuurstudie

2.1 Introductie

In hoofdstuk 1 is de probleemstelling van deze scriptie kort behandeld. Hoofdstuk 2 is de literatuurstudie en zal de deelvragen 1 en 2 beantwoorden (zie paragraaf 1.9). De eerste onderzoeksvraag gaat over de verschillende modellen van frames die te onderscheiden zijn en de tweede onderzoeksvraag gaat over de invloed van frames van medewerkers op het niet slagen van organisatieveranderingen.

2.2. Opzet literatuurstudie

De theorie die in dit hoofdstuk behandeld wordt, geeft o.a. een weergave van een aantal wetenschappers en hun opvattingen over frames en framing (paragraaf 2.3). De verschillende opvattingen worden gerangschikt met behulp van de theorie van Goffman (1974), die drie essentiële kenmerken binnen de werking van frames onderscheidt, namelijk: betekenisgeving, situationeel perspectief en het ondernemen van acties.

In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op een aantal theorieën. Gekozen is voor twee theorieën die ten opzichte van elkaar nogal verschillen. Het eerste model van De Caluwé (1998, 2007) is erg praktisch en biedt snel een globaal inzicht in frames. Het tweede theoretische model is het model van Homan (2005). Dit model is gekozen omdat het vanuit de organisatiekunde een goed inzicht biedt in de plaats van frames binnen organisatieveranderingen. In deze paragrafen wordt ook duidelijk gemaakt wat de invloed is van frames op organisatieveranderingen.

In paragraaf 2.4 wordt het theoretische model van De Caluwé (de kleurentheorie) behandeld. De keuze voor dit model heb ik gemaakt omdat het een in de wetenschap veel toegepast model is -zie ook de verwijzingen van diverse auteurs die genoemd worden in het literatuuronderzoek, o.a. Moeskops (2004) en Homan (2005). Het kleurenmodel is oorspronkelijk uitgewerkt om de veranderwerkwijzen van managers en adviseurs in een model onder te kunnen brengen. Na de totstandkoming van dit model is het door de onderzoekers geschikt gemaakt om frames op de werkvloer te kunnen meten.

In paragraaf 2.5 wordt het tweede en laatste theoretische model, de theorie van Homan toegelicht. Homan beschrijft in zijn boek 'Organisatiedynamica' vier verschillende aanvliegroutes voor verandermanagement. Binnen deze aanvliegroutes nemen frames van medewerkers een voorname rol in. Homan beschrijft aan de hand van een assenstelsel verschillende dimensies. In de eerste dimensie zijn gepland en spontaan veranderen elkaars tegenpolen.. De tweede dimensie die hij gebruikt voor het karakteriseren van veranderactiviteiten noemt hij de polariteit monovocaal en polyvocaal veranderen. De theorie van Homan heb ik toegelicht omdat het vanuit een breed kader de theorie en de praktijk van organisatieveranderingen aan elkaar koppelt. Denkframes van mensen zijn een onderdeel hiervan.

Met behulp van het kleurenmodel van De Caluwé en de theorie over Organisatiedynamica van Homans, wordt een overzicht gegeven van een aantal toepasbare theorieën en de invloed van frames binnen veranderprocessen.

Deze theorieën bieden inzicht om na te gaan wat de invloed van frames van medewerkers is op het bereiken van de strategische doelen die AVEBE gesteld heeft (zie paragraaf 1.8).

Binnen AVEBE is onderzoek naar frames een nouveauté. Er was geen informatie over frames beschikbaar. Men wist dus ook niet welke frames de heersende frames waren. Het belang van AVEBE bij de uitkomsten van deze scriptie is om te weten wat de invloed van frames van medewerkers is op het bereiken van de strategische doelen die zij gesteld heeft.

Bij veranderingsprocessen bestaan in hoofdlijn twee visies op de verandering: de visie van de veranderaar en de visie van de medewerker. Deze twee visies worden vooral gestuurd

door de belangen die de veranderaar en de medewerker hechten aan de verandering. Een veranderaar zal vooral kijken naar efficiency en effectiviteit van de organisatie. Een medewerker hecht meer waarde aan veiligheid/zekerheid/stabiliteit, het eigenbelang zal prefereren (Smeijsters, 2004).

2.3 Algemene theorie over frames

In de beschikbare wetenschappelijke literatuur is veel informatie beschikbaar over frames. Om een goed beeld te krijgen van de theorie over frames worden hieronder een aantal definities maar ook aanverwante literatuur weergegeven.

Vertrekpunt voor het behandelen van de theorie over frames is de theorie van Goffman (1974), die situationeel perspectief van framing hanteert.

Hij onderscheidt drie essentiële kenmerken binnen de werking van frames:

1. Betekenisgeving met behulp van frames;
2. Framen met behulp van attributen;
3. Het framen van acties.

2.3.1 Betekenisgeving met behulp van frames

Goffman hanteert een situationeel perspectief van framing. Hij stelt dat een individu door het gebruik van bepaalde '*basic frameworks of understanding*' betekenis geeft aan situaties en gebeurtenissen. Het woord 'frame' wordt door hem gebruikt om te verwijzen naar identificeerbare basiselementen in de cognitieve organisatie van persoonlijke ervaringen. Het analyseren van een frame kan worden beschouwd als het onderzoeken van "*The organization of experience*" (Goffman, 1974: 11).

Wanneer men een bepaalde situatie of gebeurtenis herkent, grijpt men terug op één of meerdere frameworks of interpretatieschema's om daaraan betekenis te geven. Goffman (1974: 21) noemt dit primaire of oorspronkelijke frameworks: het geeft betekenis aan een anders betekenisloos aspect van een gebeurtenis. Een oorspronkelijk framework verschaft de gebruiker de mogelijkheid gebeurtenissen en situaties die in termen van het framework gedefinieerd zijn te lokaliseren, waar te nemen, te identificeren en vervolgens te labelen. In de meeste gevallen vindt het gebruik van een dergelijk framework onbewust plaats. Kort gezegd verschaft het soort framework dat we hanteren een manier om de gebeurtenis waarop het van toepassing is, te beschrijven. Het biedt een kader waarbinnen men een situatie of een gebeurtenis kan positioneren. In die zin kan gesteld worden dat men nauwelijks een situatie in beschouwing kan nemen, zonder een primair framework toe te passen en zodoende vermoedens te vormen over de voorgeschiedenis van de gebeurtenis of situatie en verwachtingen te creëren ten aanzien van ontwikkelingen die daarop zullen volgen. Bovendien projecteren mensen hun "*frame of reference*" op de wereld om hen heen op zodanige wijze, dat de gebeurtenissen gewoonlijk hun projecties bevestigen (Goffman, 1974: 21-25, 38).

Naast Goffman zijn er meerdere onderzoekers die frames hebben omschreven als zijnde een hulpmiddel om betekenis te geven aan hetgeen ervaren wordt in situaties.

- Tversky en Kahneman (1981) definiëren frames op een brede manier. De definitie luidt: "to the decision maker's conception of acts, outcomes, and contingencies associated with a particular choice. The frame that a decision maker adopts is controlled partly by the formulation of the problem and partly by norms, habits, and personal characteristics of the decision maker".
- Rein en Schön (1993: 146) beschouwen framing als "a way of selecting, organizing, interpreting, and making sense of a complex reality to provide guideposts for knowing, analyzing, persuading, and acting." Het frame dat iemand hanteert is aldus bepalend voor de wijze waarop hij of zij informatie interpreteert en vervolgens handelt. Framing werkt als een 'bias' voor het cognitief verwerken van informatie.

- Minsky (1975) definieert frames als volgt: “A frame is a stable, coherent cognitive structure that organizes and simplifies the complex reality that a manager operates in. Many frames reside in memory and are usually evoked or triggered automatically. The terms frame and reframing have their origin in cognitive science and artificial intelligence, and refer to the mental representations that allow humans to perceive, interpret, judge, choose and act”.
- Hallahan (1999), Rein & Schön (1993) en Von Bergen et. al., in review, definiëren framing als “een activiteit gericht op beïnvloeding van het proces van betekenisgeving met als doel de betekenis die de anderen aan een situatie geven te beïnvloeden: het managen van betekenisgeving”.
- Hallahan (1999) geeft aan dat framing bijdraagt aan de perspectieven die mensen hanteren in hun kijk op de wereld; de constructie van de sociale werkelijkheid. Het is te beschouwen als een raamwerk waardoor informatie wordt omgeven, het onderwerp afbakenend en zodoende de nadruk leggend op de kernelementen binnen dat raamwerk. Framing gaat aldus zowel gepaard met processen van insluiting en uitsluiting, als met processen van benadrukking. Een frame definieert een probleem, identificeert de oorzaken van het probleem en verbindt daar morele oordelen aan, om er vervolgens remedies voor aan te dragen.
- Fairhurst & Sarr (1996) omschrijven framen als volgt: “The ability to shape the meaning of a subject, to judge its character and significance. To hold the frame of a subject is to choose one particular meaning (or set of meanings) over another. When we share our frames with others (the process of framing), we manage meaning because we assert that our interpretations should be taken as real over other possible interpretations”.

2.3.2 Framen met behulp van attributen

Naast het framen vanuit een situationeel perspectief kan ook geframed worden met betrekking tot attributen. Bij deze vorm van framing worden bepaalde karakteristieken van mensen, gebeurtenissen en objecten benadrukt, terwijl andere worden genegeerd. Deze vorm van framing wordt vaak toegepast in de reclamewereld. Men probeert door middel van reclame het oordeel van een consument over een bepaald product te beïnvloeden, door de aandacht van de consument te richten op specifieke, aantrekkelijke aspecten van het product, opdat de consument het product aanschafft.

Andere onderzoekers die frames hebben omschreven als zijnde een hulpmiddel om met behulp van attributen te framen worden hieronder weergegeven.

- Evenals bij goal framing¹ bestaat er een onderscheid tussen het positief framen van acties (of doelen), waarbij de aandacht wordt gericht op het realiseren van een positief resultaat (gewin) en het negatief framen waarbij gefocust wordt op het vermijden van de negatieve gevolgen (verlies) die resulteert van het niet ondernemen van een bepaalde actie (Hallahan, 1999: 209-216).
- McKenzie en Nelson (2002) stellen dat een frame altijd bestaat uit drie delen: het referentiepunt, de keuze van het frame en het frame effect. Zij stellen dat de vraagstelling met de drie delen altijd duidelijk afgestemd moet zijn op de luisteraar of

¹ Goal framing: iemand die -bewust of onbewust- een bepaald doel heeft, zal meer gespitst zijn op mogelijkheden om dat doel te realiseren.

ontvanger van de boodschap. De frames van mensen zijn in het algemeen gebaseerd op het onderbewustzijn.

- Voor elke verandering moet op individueel niveau de motivatie aanwezig zijn en de noodzaak ervan worden ervaren (De Swaaf, 1990).

2.3.3 Het framen van acties

De laatste vorm van framing die door Goffman wordt onderscheiden is "*Framing of actions*". "Framing of actions" richt zich op het zodanig framen van acties dat het doel dat men er mee wil bereiken ook daadwerkelijk bereikt wordt. Zo wordt het framen van acties toegepast door artsen om een gezonde levensstijl of gezond gedrag te promoten. Hierbij kan gedacht worden aan het communiceren van de gevaren en risico's van bijvoorbeeld roken, om longkanker te voorkomen. De bereidheid van mensen om gezonder te gaan leven, wordt beïnvloed door de manier waarop risico's en alternatieven worden geframed. Men zal eerder geneigd zijn te stoppen met roken wanneer roken geassocieerd wordt met longkanker, dan met gezellig samen met vrienden iets drinken in de kroeg.

Andere onderzoekers die frames hebben omschreven als zijnde een hulpmiddel bij het framen van acties worden hieronder weergegeven.

- Eliott (1989) heeft een model ontwikkeld dat de subjectieve frames bekijkt. Subjectieve frames omvatten de theorie, dat mensen eigen beelden ontwikkelen, die van invloed zijn op beslissingen.
- Kuhberger (1998) heeft een meta-analyse gemaakt over de invloed van frames op de risico beslissing en bij medewerkers. Eliott beweert dat de wijze van communiceren van belang is voor het vormen van frames, die invloed hebben op het nemen van risicovolle beslissingen.
- Evenals bij goal framing bestaat er een onderscheid tussen het positief framen van acties (of doelen), waarbij de aandacht wordt gericht op het realiseren van een positief resultaat (gewin) en het negatief framen waarbij gefocust wordt op het vermijden van de negatieve gevolgen (verlies) die resulteert van het niet ondernemen van een bepaalde actie (Hallahan, 1999: 209-216).

2.4 De invloed van frames bij veranderingen

In de volgende paragrafen wordt weergegeven wat de invloed van frames is bij veranderingen. Vanuit diverse sociale wetenschappen is onderzocht wat de invloed van frames is. Een aantal belangrijke hiervan worden in 2.4.1 weergegeven. Daarnaast wordt in 2.4.2 een weergave gegeven van de praktische invloed die frames kunnen hebben.

2.4.1 Frames onderzocht door sociale wetenschappen

In de loop der jaren is de invloed van denkframes onderzocht binnen vele sociale wetenschappen. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

Antropologie

Bateson (1972) toonde aan dat frames metacommunicatief functioneren om zodoende de interpretatie te vormen tussen de inhoud van gesproken taal en de relatie hierbij tussen de communicatoren.

Sociologie

Goffman (1974) toonde aan dat frames weergaven van situaties zijn, die meningvormend zijn en ervaringen volgens deze meningen ordent.

Linguïstiek

Tannen (1979) benadrukte de rol van frames in de vorming van taal.

Organisatiewetenschappen

Weick (1979;1981) onderzocht de onderdelen keuze en selectie binnen zijn model van organiseren, alsook zijn weergave van de rol van frames met betrekking tot verschillen van interpretatie.

Bartunek (1988) toonde de rol van reframing aan in organisatieveranderingen.

Kahneman en Tversky (1981) toonden in hun onderzoek aan wat de invloed van probleemframes is op het maken van beslissingen.

2.4.2 Invloed van frames in praktijksituaties

In de literatuur die over frames beschikbaar is wordt snel duidelijk dat frames van grote invloed zijn binnen organisaties en veranderingen die hierbinnen plaatsvinden. In deze paragraaf zal ik middels enkele voorbeelden proberen weer te geven wat de invloed van frames is.

Simons (1976) komt met een duidelijk voorbeeld uit de sportwereld: een verhaal over scheidsrechters in het Amerikaanse baseball. Drie scheidsrechters waren het oneens over hun taak met betrekking tot het roepen van de termen 'wijd en slag, ofwel goed en fout' tijdens een wedstrijd. De eerste gaf aan dat wat hem betreft zijn beoordeling plaatsvindt op basis van de realiteit. De tweede beoordeelde de ballen volgens zijn eigen inzicht en de derde scheidsrechter gaf aan dat niemand ook maar zou kunnen beslissen totdat hij besloten had of de bal goed of fout was.

In bedrijven is dit verschijnsel niet veel anders te noemen. In een onderzoek van Weick (1979) is aangetoond dat bedrijven met dezelfde subjectiviteit, abstractie, gissen naar de uitkomst, arbitraire beslissingen enzovoorts te maken hebben. Kortom, frames van mensen en met name de frames van medewerkers die beslissingen kunnen beïnvloeden, zijn van grote invloed binnen organisatie- en veranderingsprocessen.

2.5 Framemodel 1: het kleurenmodel van De Caluwé

Er bestaan diverse modellen waarmee frames in kaart kunnen worden gebracht. In deze scriptie is gekozen om twee modellen verder uit te werken omdat de werking van de modellen nogal kan verschillen. De gebruikte modellen zijn geselecteerd op het sterke verband met veranderingen in organisaties.

Het woord 'veranderen' is te typeren als een containerbegrip. Als men op zoek gaat naar de achterliggende waarden en betekenissen van het woord komt men een scala van begrippen tegen. Het woord veranderen wordt bijvoorbeeld gebruikt om de gewenste uitkomst te omschrijven (het doel, product, resultaat, effect); wat klaar is, wat gerealiseerd is of wat tot stand gebracht is. De Caluwé heeft vijf betekenissen van het woord veranderen omgezet in vijf verschillende kleuren, die verderop worden toegelicht.

De Caluwé en Vermaak (2007) hebben een basismodel ontwikkeld tot onderverdeling van de frames bij medewerkers door het indelen in kleurgroepen. De kleurgroepen vertegenwoordigen betekenissen ten aanzien van de denkwijze over de aanpak van veranderingen binnen een organisatie.

De Caluwé en Vermaak onderscheiden een vijftal kleuren; geel, blauw, rood, groen en wit (tabel 1). Per kleur staat in het veranderingsproces centraal op welke manier de medewerker tot actieve participatie wordt gebracht. Aan het veranderingsproces zijn twee centrale gedachten gekoppeld: de denkwijze en de werkwijze van de actieve inschakeling van de medewerkers in het veranderingsproces. Deze uitwerking is gebaseerd op het onderzoek

van Argyris (1978). In het onderzoek van De Caluwé wordt een espoused theory (hoe we denken te handelen) vergeleken met een theory-in-use, (hoe we daadwerkelijk handelen).

Het model van De Caluwé is gebaseerd op een drietal uitgangspunten: één kleur is dominant aanwezig binnen een organisatie, de dominante kleur moet leidend zijn qua werkwijze bij het veranderingsproces, terwijl kleurencombinaties funest kunnen zijn voor veranderingsprocessen.

Het veranderingsproces wordt langs drie manieren op een medewerker overgebracht. Dit zijn de visie, de adviesstijl en de interventie zelf; deze zijn bepalend voor de manier waarop een medewerker het veranderingsproces accepteert.

2.5.1 Betekenissen van de kleuren

Geel; de kleur van de zon en het vuur. Bij dit veranderingsproces spelen de (persoonlijke) belangen, conflicten en macht een belangrijke rol.

Pettigrew (1975) stelt dat bij deze denkwijze wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als men rekening houdt met hun (eigen) belang of als men ze tot bepaalde opvattingen kan overhalen of dwingen.

De Caluwé en Vermaak (1999) definiëren de kleur geel als een werkwijze, waarin de medewerker redeneert in termen van draagvlak creatie, bundelen van belangen en het creëren van win-win-situaties.

Chin en Benne (1976) noemen deze werkwijze een machtsdwangstrategie. Veranderen is vanuit deze invalshoek een kwestie van het bijeenbrengen van meningen of standpunten en het vormen van coalities of machtsblokken gericht op het ontwikkelen van haalbare oplossingen.

Mastenbroek (2003) geeft aan dat politieke relaties verwijzen naar de balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid van groepen en individuen in organisaties.

Pfeffer (1992) beschrijft hoe de centraliteit van groepen en afdelingen macht stimuleert maar uiteindelijk kan leiden tot sterke competitie en non-coöperatief gedrag. Sluimerende of verborgen machtsconflicten tussen onderdelen in de organisatie kunnen tijdens het veranderingsproces leiden tot verstarring van de besluitvorming en onwilligheid om samen te werken.

Moeskops (2004), geeft in "terugkerende patronen in vastgelopen veranderprocessen" aan wanneer een negatieve-daadkrachtspiraal bestaat, er geen contact is. "Het management is als een onneembare Griekse tempel op eenzame hoogte. Medewerkers voelen zich niet gehoord". Ze doet suggesties voor interventies met behulp van de kleurentheorie van de Caluwé (zie paragraaf 2.6).

Blauw wordt door De Caluwé en Vermaak (1999) ontleend aan de blauwdruk aanpak. De medewerkers, met deze kleur als voorkeur, hebben een voorkeur voor het volgen van een duidelijk traject. Het resultaat is vooraf vastgesteld, waarna in vastgestelde stappen en vastgelegde eisen het resultaat wordt behaald. Eerst denken (definiëren en ontwerpen), daarna doen (implementeren) is het adagium van De Caluwé (1998).

Rood, de kleur van het bloed. De basis ligt in het Hawthorne-experiment (Mayo (1933)) volgens De Caluwé (1998). De medewerkers, met rood als dominante kleur, willen worden uitgelokt, beïnvloed of duidelijker gezegd verleid. De organisatieverandering moet zorgen dat de medewerkers worden aangezet tot het ondernemen van actie om het resultaat te behalen. Het resultaat staat van te voren niet vast. De medewerkers worden aangespoord om hun talenten, competenties en werkstijlen te etaleren aan de organisatie.

De Caluwé en Vermaak (1999) associëren de kleur groen met het natuurlijk groeien. De basis van deze gedachte en dus kleur ligt in de action-learning theorieën van Argyris en Schön (1978). Bij dit veranderingsproces komen de leerdoelen, de ontwikkeling en de motivatie van medewerkers centraal te staan. De medewerkers, die groen als dominante

kleur hebben, vinden het belangrijk dat er iets geleerd wordt bij organisatieveranderingen of dat hun iets wordt bijgebracht, waardoor ze effectiever of efficiënter werken. De medewerkers gaan ervan uit dat er geleerd wordt met vallen en opstaan. Trial and error is de term, die de medewerkers bekoort.

Wit is de kleur van de open ruimte. Morgan (1986) stelt de kleur wit gelijk met de flux-metafoer. Medewerkers moeten zelf een passende oplossing realiseren die aansluit bij de betekenisgeving van de mensen op het probleem (Van Nistelrooij, 2004).

Stacey (1996) definieert het als: "het proces waarin men binnen een systeem met elkaar interacteert volgens de eigen gedragsregels zonder dat er een overall beeld is dat duidelijk maakt wat men moet doen of hoe men het moet doen". Medewerkers willen zelf de organisatie vooruit brengen, waardoor het moeilijk is een verandering van buitenaf door te voeren via een adviseur. De medewerker duldt alleen input van anderen ten tijde van crisis.

In tabel 1. worden de veronderstellingen achter de kleuren uit de kleurentheorie van De Caluwé weergegeven. De Caluwé geeft aan wanneer één van de kleuren wordt toegepast op een juiste manier, dingen of mensen zullen veranderen. Voor dit onderzoek is het interessant om de relatie tussen de kleurenframes en veranderingen verder te onderzoeken.

Aangrijpingspunten bij geel zijn het bij elkaar kunnen brengen van belangen (zie ook 2.4.2). In het geval van AVEBE is het interessant om te zien in hoeverre de directie hierin geslaagd is.

	Dingen/mensen zullen veranderen, als je.....
Geeldruk	belangen bij elkaar kunt brengen ze kunt dwingen tot het innemen van (bepaalde) standpunten/meningen win-win situaties kunt creëren/coalities kunt vormen de voordelen kunt laten zien van bepaalde opvattingen (macht, status, invloed) de neuzen kunt richten
Blauwdruk	van tevoren een duidelijk resultaat/doel formuleert een goed stappenplan maakt van A naar B de stappen goed monitort en op basis daarvan bijstuurt alles zoveel mogelijk stabiel houdt en beheerst de complexiteit zoveel mogelijk reduceert
Rooddruk	mensen op de juiste manier prikkelt, bijvoorbeeld door straf- of lokmiddelen geavanceerde HRM-instrumenten inzet voor belonen, motiveren, promoveren, status mensen iets teruggeeft voor wat zij jou geven
Groendruk	ze bewust maakt van nieuwe zienswijzen/eigen tekortkomingen (bewust onbekwaam) ze kunt motiveren om nieuwe dingen te zien/te leren/te kunnen geschikte gezamenlijke leersituaties kunt creëren
Witdruk	uitgaat van de wil en wens en de 'natuurlijke weg' van de mens zelf, betekenis toevoegt de eigen energie van mensen laat komen dynamiek/complexiteit wilt zien eventuele blokkades wegneemt symbolen en rituelen gebruikt

Tabel 1. Veronderstellingen achter de vijf manieren van denken

2.5.2 Invloed van kleurenframes op organisatieveranderingen

Met behulp van de kleurenframes kunnen duidelijke relaties gelegd worden met organisatieveranderingen. Verder wordt in deze paragraaf ook per kleurenframe aangegeven wat de achterliggende gedragsmotieven per frame zijn en wat een veranderaar zou moeten doen en kunnen om hierop in te spelen. Tevens worden per kleurenframe mogelijkheden voor interventies weergegeven.

Geel

Beleid maken of een projectprogramma tot stand brengen is het bijeenbrengen van belangen, machtsvorming en het oplossen en uitonderhandelen van tegenstrijdigheden of

conflicten. Als de macht eenmaal gevormd is, kunnen veranderingen worden afgedwongen, maar het steeds manoeuvreren met de machtsbalans blijft een constante opgave. Doelen stellen, het beleid bepalen en het programma formuleren gebeurt door het creëren van draagvlak, door belangen te bundelen, door win-win-situaties te maken en door politiek spel, macht en onderhandelen. De achterliggende gedachten hiervan zijn te vinden in de actietheorie (Astley en Van de Ven, 1983), die stelt dat een mens (elk mens) eigen belangen, doelen en strevingen heeft en dat hij die graag wil realiseren. Die moeten dus in ogenschouw worden genomen. In een dergelijk proces opereren vereist van de veranderaar politieke vaardigheden en de competentie waarmee kan worden omgegaan met een complex belangenveld. Onafhankelijkheid is hier een belangrijke 'eigenschap'. Communiceren, mediation, onderhandelen, werken met derde partijen zijn favoriete interventies in dit denken.

Blauw

In deze denkrichting gaat het erom de uitkomst of het resultaat zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. De weg ernaartoe (wat er moet gebeuren om daar te komen) wordt zoveel mogelijk volgens rationele argumenten beredeneerd en gepland. Het gaat uit van een maximale voorspelbaarheid van de uitkomst. Onderweg kan worden bijgestuurd teneinde het resultaat te bereiken. Eerst denken, dan doen is het motto. Denken en doen volgen elkaar op. Geprobeerd wordt de menselijke irrationaliteit uit te schakelen. Ze kan het eenduidig werken verstoren. Favoriete interventies zijn doelen stellen en vastleggen, plannen, rationele analyses maken. De competenties van de veranderaar liggen in het aandragen van expertkennis die de rationaliteit ondersteunt, in het plannen en in het vasthouden van de doelen.

Rood

Mensen veranderen onder invloed van lok- en strafmiddelen. Ze moeten worden verleid, gestimuleerd. Het moet aantrekkelijk worden gemaakt om te veranderen. Het 'wij-gevoel' en het gevoel te behoren tot een familie zijn sterk ontwikkeld in deze denkrichting. Het inzetten en adequaat gebruiken van HRM-instrumenten², zoals belonen, beoordelen, carrières, structuur, assessment, werven, selecteren, outplacement, promotie worden effectief geacht. Het gaat hierbij om de ontwikkeling van talenten, van het beste uit mensen halen en een optimale combinatie creëren van mens en organisatie. Mensen doen iets als ze er iets anders (meestal immaterieel) voor terugkrijgen: het ruilprincipe. De verandering laat zich moeilijk voorspellen en beheersen, omdat de uitkomst wordt gemaakt en gedefinieerd met de 'slachtoffers'. Om reden van ethiek, draagvlak of moraal zijn sturingsmogelijkheden beperkt. Favoriete interventies zijn communicatie, samenwerken, overtuigen, teambuilding, motiveren, verlokken en verleiden. Sfeer, teamspirit, je thuis voelen zijn erg belangrijk. De veranderaar moet zorgvuldig zijn, andersgericht en vertrouwenswekkend.

Groen

Het achterliggend denken hier is: mensen veranderen of in beweging krijgen. Dit vindt plaats door ze te motiveren om te leren, door ze bewust te maken van de eigen onbekwaamheden. Je brengt ze in leersituaties en probeert het lerend vermogen te vergroten. Door leren maken mensen zich andere manieren eigen (en ook door afleren en vallen en opstaan). De uitkomst van de verandering laat zich moeilijk voorspellen, omdat één en ander afhankelijk is van hoeveel, hoe snel en op welke wijze mensen leren. Dat is op zijn beurt weer afhankelijk van hun leervermogen, de effectiviteit van leerprocessen en dergelijke. Motiveren, feedback geven, experimenteren, leren in de breedste zin van het woord, reflectie zijn veel gebruikte interventies. Denken en doen worden bij voorkeur tegelijk en gekoppeld benaderd. De veranderaars zijn coaches en didactici. Ze coachen en geven feedback en fungeren als voorbeeld en rolmodel.

² HRM instrument is een Human Resource Management- instrument

Wit

In dit denken vindt verandering veelal autonoom plaats. '*Panta rei*' (alles stroomt, 'De weg is de herberg'; de fluxmetafoer van Morgan, 1986) zijn uitdrukkingen van deze zienswijze. Mensen en organisaties veranderen zelf en voortdurend. De eigen betekenisgeving, wilsvorming en motivatie van zowel individu als groep zijn doorslaggevend. Beïnvloeding van buiten (door middel van een veranderaar of manager) is maar zeer beperkt mogelijk: eigenlijk alleen als het gewild wordt door degene die verandert, bijvoorbeeld een vraag om hulp, ondersteuning of coaching. De veranderaar kan iedereen zijn. Het is van belang om beweging of verandering (met name patronen) waar te nemen, dingen te laten gaan en te dynamiseren en blokkades te verwijderen. 'Crisis is kans' is hier van toepassing.

2.5.3 Belemmeringen van de kleurentheorie

Interpretaties van het kleurenmodel van De Caluwé en Vermaak geven tegenstrijdige ideeën. De ene wetenschapper doet een aanname betreffende de eigen subjectieve voorkeur van een organisatieadviseur en in hoeverre deze bepalend is voor zijn of haar werkwijze. Andere wetenschappers leggen er de nadruk op dat de werkwijze wordt bepaald door bijvoorbeeld de aard van de veranderkundige problematiek dan wel door de voorkeur van de opdrachtgever (De Caluwé en Vermaak, 1999).

Vansina en Schruijer (2004) pleitten voor een verbetering van professionele standaarden voor organisatieadviseurs en wetenschappelijk denken. Tholke, Nabben, Sigaloff en Wetzels (2006) stellen dat het er niet alleen om gaat de filosofische en theoretische principes te kennen, maar deze voor zover het gaat in het hier en nu, de (organisatie)verandering uit te voeren en zich er door te laten leiden. Zij stellen verder vast, dat mensen het snel door hebben wanneer dat wat gezegd wordt, niet overeenstemt met de echte gang van zaken.

De beantwoording van de vragenlijsten uit de kleurentheorie verschilt per situatie. Het is geen constant te beantwoorden vragenlijst. De beantwoording is afhankelijk van de soort organisatie, de (organisatie)verandering, de groep medewerkers en de persoonlijke insteek van het probleem. De antwoorden op de vragen hebben onderling nuanceverschillen, waardoor de antwoorden per situatie kunnen verschillen.

De grootste belemmering is het feit dat de vragenlijsten zijn gebaseerd op de frames van medewerkers over problemen in algemene zin. De vragenlijst is niet gerelateerd aan een bepaalde problematiek binnen een organisatie. De verschillende problemen vragen om een verschillende manier van aanpak.

De vragenlijst vraagt wel een bepaalde kennis van de Nederlandse taal. Door het gebruik van zakelijke woorden, taalkundige nuances en een bepaalde doelgroep kunnen er problemen ontstaan bij lager geschoolde medewerkers.

2.6 De theorie van Homan

Het boek van Homan is ontstaan omdat hij veranderingsprocessen in organisaties vooral als processen van emergentie beschouwt. Verandering ontstaat en bloeit op als mensen of groepen met verschillende werkelijkheidspercepties met elkaar samenwerken en interacteren en tot nieuwe gedeelde werkelijkheidspercepties komen. Om dat beïnvloedingsproces te doorgronden, wijst Homan op het bestaan van communities, groepjes. Binnen organisaties bestaan formele groepjes, de directie, de ondernemingsraad, mensen die samen een afdeling, projectgroep of vestiging vormen. Binnen de organisatie bestaan er ook informele groepen van bijvoorbeeld rokers onder het afdak en het donderdag squashgroepje. Als laatste beschrijft hij de minder zichtbare groepen van mensen met dezelfde opvatting(en), geestverwanten. De mogelijkheid bestaat logischerwijs dat groepen soms dezelfde zijn: rokersgroep = afdeling = geestverwanten over commercialisering.

Een andere categorie zijn de groepjes die een medewerker vormt met mensen buiten de organisatie: vakgenoten, klanten, leveranciers, familie, vrienden et cetera. Iedereen in de organisatie maakt deel uit van allerlei groepjes. Zodra er contacten zijn, ontstaan er mogelijkheden om ideeën van elkaar over te nemen en van elkaar te leren. De kans hierop is het grootst als men voldoende gemeenschappelijk heeft om in gesprek te komen en voldoende van elkaar verschilt om in gesprek te blijven. Gerekend vanuit het individu vormen de groepjes tezamen zijn netwerk. Al die elkaar deels overlappende netwerken vanuit mensen in een organisatie zijn met elkaar verweven als een onbegrijpelijk geheel van draadjes in een stof. Homan noemt het *social fabric*.

Als een ontwikkeling relevant is dan probeert iemand deze te duiden om te begrijpen wat er aan de hand is. Hierin beïnvloeden mensen elkaar. Vervolgens neemt men individueel en bij overeenkomst ook in groepsverband, een 'besluit'. Dit besluit gaat over wat men van de ontwikkeling vindt en of men al dan niet ander gedrag gaat vertonen. Gedragsverandering ontstaat dus doordat iemand (meestal heel geleidelijk) tot een inzicht komt dat wat hij deed, anders moet. Dit gedrag kan op den duur een stabiele vorm aannemen. Wij staan bloot aan allerlei nieuwe ontwikkelingen: informatie, impulsen en nieuwe ervaringen. Via de dunne en dikke draadjes van de (social) fabric komen die ontwikkelingen binnen. Ontwikkelingen die op een bedrijf afkomen zijn bij aanvang vaak verwarrend. Zij zetten bestaande zekerheden op het spel, zeker als de organisatie al niet al te stabiel is. Soms roepen de ontwikkelingen emoties op. Die emoties vormen een waarschuwingssignaal om het individu erop te attenderen dat fundamentele waarden en belangen (het zelfbeeld, de identiteit, de carrièrekansen, de collega's, de privileges, de werkdruk etc.) verloren dreigen te gaan of (positief) in een beter perspectief komen te staan. Mensen praten elkaar na of stappen over naar een ander groepje. Bepaalde duidingen verklonteren tot een breed gedeeld idee over wat er aan de hand is en wat er moet gebeuren. In groepsverband gaan duidingen ("die overname is onontkoombaar") een eigen leven leiden. Het gedrag dat mensen vervolgens vertonen is geënt op de betekenis die zij hebben gegeven aan de ontwikkeling. Als zich een bepaalde duiding 'vastzet' in een groep dan kan deze bestand raken tegen een nieuwe gelijksoortige impuls, mensen worden als het ware (tijdelijk) immuun. Vaak maken de impulsen de duiding intern krachtiger, betekenissen kunnen als het ware uitharden en de 'waarheid' ervan wordt keer op keer bevestigd. Bepaalde mensen worden beschermers van de standaard en via steeds dezelfde verhalen vertellen mensen elkaar en nieuwe medewerkers hoe het zo is gekomen en hoe het zit. Er ontstaat, terecht of onterecht, een stabiele duiding van de werkelijkheid. Homan wijst, in navolging van de sociaal constructionisten, op de denkbeelden van medewerkers als de missing link. Een directeur op een zeepkist heeft zelfs in het braafste bedrijf geen kudde makke schapen voor zich, maar individuen die via draadjes groepjes vormen en die bevooroordeeld zijn verhaal aanhoren. Medewerkers hebben gedachten en gaan na de zeepkistsessie terug naar hun groepjes. Binnen deze groepen voltrekt zich een nieuw en -helaas voor de klassieke manager- ongecontroleerd proces van duiding. Een duurzame gedragsverandering komt alleen tot stand als men als individu om wat voor reden dan ook de duiding van de aanleiding tot verandering ondersteunt. Veranderingen moet men als manager daarom niet willen sturen maar laten ontstaan. Ook moet men zorgen dat de juiste zaken worden gekanaliseerd en opgevolgd.

In de eerste twee hoofdstukken van zijn boek reikt Homan de theorie aan waarmee de veranderprocessen in de resterende hoofdstukken worden beschreven. De belangrijkste onderdelen van deze hoofdstukken die in deze scriptie genoemd worden, zijn de verschillende aanvieligrotes die binnen het verandermanagement kunnen worden gekozen. Hierbij staan twee hoofddimensies van veranderen centraal: geplande veranderingen versus spontane veranderingen en monovocale versus polyvocale veranderactiviteiten.

2.6.1 Gepland versus spontaan veranderen

Aan de visie gepland veranderen ligt ten grondslag dat operationele werkelijkheid inderdaad planbaar, voorspelbaar, beheersbaar en bestuurbaar is. Deze aannames kunnen alleen gemaakt worden wanneer er sprake is van een relatief gedecomposeerd werkelijkheidsbeeld. Hierbij dient de organisationele realiteit teruggebracht te kunnen worden tot enkele basale variabelen en interacties tussen die variabelen. Er wordt verder verondersteld dat de dynamiek in de organisatie relatief laag is zodat de voorspelbaarheid ervan hoog is.

De meeste veranderingen in organisaties (75 tot 80 procent) zijn spontane veranderingen. Deels zijn dit goede veranderingen, maar wat goed is wordt tenslotte deels bepaald door een ieder afzonderlijk en deels ook niet. Een verandering die wordt beoogd door het management van een organisatie heeft heel sterk te maken met de organisatiewerkelijkheid. Volgens Homan zijn beelden die mensen over de organisatiewerkelijkheid hebben en dus ook over verandertrajecten construeren, samen te vatten als 'het reële en het goede', the real and the good (Hosking, 2000).

Er bestaat dus een perceptieverschil tussen de opdracht van het management en de feitelijke gedragsverandering.

2.6.2 Monovocaal versus polyvocaal

De tweede dimensie voor het karakteriseren van veranderactiviteiten is de polariteit monovocaal versus polyvocaal. Het feit dat er iets spontaans gebeurt in een organisatie heeft als implicatie dat er blijkbaar meerdere werkelijkheidsbeelden naast elkaar bestaan. De organisationele werkelijkheid bestaat niet omdat onder andere iedereen in de organisatie zich daar een eigen beeld bij vormt, waarbij iedereen ook andere accenten legt en aan andere aspecten van die werkelijkheid aandacht besteedt.

Monovocaal betekent dat er één set met werkelijkheidsconstructies dominant is in een organisatie of in een onderdeel daarvan.

Polyvocaal is juist het tegenovergestelde. Er zijn veel meer stemmen dan alleen die dominante. Er bestaan veel meer betekenisconstructies en veel meer beelden over wat er in een organisatie aan de hand is en wat belangrijk is. Wanneer we organisaties gaan beschouwen als meerstemmige systemen dan wordt het ook interessant om de interacties tussen deze stemmen te bestuderen. Hoe werken de verschillende betekenisconstructies op elkaar in en wie beïnvloedt wie en waarom?

2.6.3 De invloeden van frames binnen de acht aanvliegroutes

Ik Claudius. In dit scenario is er sprake van een absolute macht aan de top. De zingeving in de lokale 'betekeniseilandjes' wordt in feite stilgezet en het adopteren van de principes van de hoogste baas is het adagium om te overleven. De invloed van de denkframes van medewerkers heeft tot gevolg dat vervreemding en frustraties onder de medewerkers toeneemt en dat goede professionals vertrekken.

Krabben aan het behang. Hier is sprake van een sterke positie van het topmanagement. Het management begint een ingrijpend veranderingsproces waarbij men de laatste managementtechnieken wil gebruiken bij het doorvoeren van de veranderingen. In de organisatie zijn er diverse losse kritische kerntjes met personeelsleden die begrijpen dat deze manier van veranderen weinig goeds zal brengen. De invloed van de denkframes van medewerkers zorgt vooral voor frustratie, vervreemding en een lage veranderingsbereidheid. Gedragsveranderingen zijn oppervlakkig en erop gericht om de relatie met de eigen leidinggevende goed te houden.

Managementbevruchting. Bij dit scenario is er sprake van een continue stroom van verandertrajecten. Het management bevindt zich in een politiek krachtenveld waarin het uiten van heel duidelijke en krachtige visies eerder de politieke positie verzwakt dan versterkt. Tegen het management aan leunen diverse stafafdelingen die zich allen graag willen profileren in de organisatie. De stafafdelingen gaan aan de slag met verandertrajecten en trekken de organisatie in om iedereen te overtuigen van het nut van hun veranderideeën. De invloed van de denkframes van medewerkers zorgt voor een afwachtende houding omdat de meeste verandertrajecten dan weer snel passé zullen zijn. De eenzijdige werkelijkheidsconstructies van de stafafdelingen sluiten niet aan op de feitelijke werkelijkheid zoals de medewerkers die beleven.

U roept en wij draaien niet. Hierbij is het management gedwongen door slechte financiële prestaties om de werkwijze van professionals op een geheel andere leest te schoeien. Het lukt het management niet goed om de nieuwe visie te vertalen naar concrete handvaten voor de praktijk. De denkframes zorgen ervoor dat de gepercipieerde vaagheid van de inhoudelijk kant van de verandering leidt tot een steeds verder toenemende passiviteit en een stijgende angst dat de organisatie het niet zal gaan redden.

Organiseren voor evolutie. Het veranderen begint hierbij bij het management dat een inspirerende maar globale toekomstvisie voor de organisatie neerzet. Vervolgens laat men het aan de organisatie om deze te vertalen naar nieuwe vormen of producten in de eigen werkpraktijk. Uiteindelijk worden 'betekeniseilandjes' met elkaar verbonden. Het management verheft de veranderingen die passen bij haar visie en die in de praktijk goede resultaten opleveren tot de norm voor iedereen. Hierdoor wordt de visie steeds concreter. De denkframes van de medewerkers hebben tot gevolg dat er een steeds grotere kritische massa ontstaat voor de visie. Aan de andere kant ontstaan vonkjes die zorgen voor allerlei nieuwe innovaties en veranderingen.

Organiseren voor stagnatie. De basisopzet is dezelfde als die bij het organiseren voor evolutie. Het management opent met een visie en laat veel ruimte voor lokale veranderingen. Omdat het management de visie echter niet goed doorleefd heeft, onderling verdeeld is of het moeilijk vindt om knopen door te hakken, bekrachtigt men de lokale veranderingen in de organisatie niet of onvoldoende. Of, en dat heeft nog een sterker effect, het management neemt beslissingen, die inhoudelijk haaks staan op de ideeën die uit de organisatie naar boven komen.

De denkframes van de medewerkers zorgen voor een snel afnemende bereidheid om actief bij te dragen aan de veranderingen.

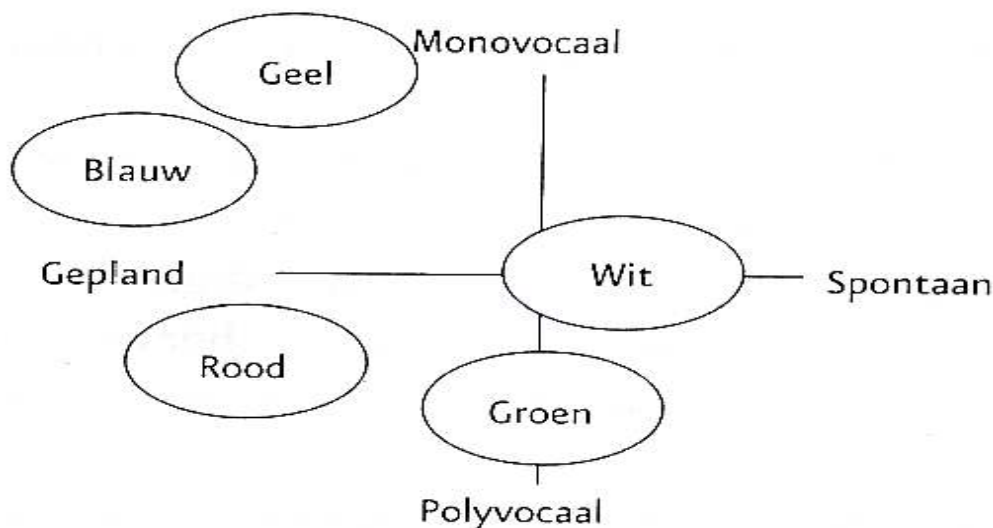
Teugels halen, teugels vieren. In feite is dit scenario een combinatie van 'ik Claudius' met 'organiseren voor evolutie'. Veelal gaat dit scenario samen met de komst van een nieuwe topmanager. Er wordt snel duidelijk gemaakt wie de nieuwe baas is, waarna een nieuwe strategische koers wordt uitgezet. Vervolgens laat de manager de teugels weer vieren en wordt aan de medewerkers gevraagd om vorm te geven aan de nieuwe kaders. Denkframes van medewerkers zorgen ervoor dat in eerste instantie een schrikreactie wordt opgeroepen. Het weg-reorganiseren van veelal bekende senior managers roept veel woede en frustratie op. Een aantal mensen staat het zo tegen om onder het nieuwe regime te moeten dienen, dat ook zij vertrekken. Tegelijkertijd leeft er in de wandelgangen een (stiekem) gevoel van opluchting: "Eindelijk gebeurt er weer eens iets". De duidelijkheid van de nieuwe visie en de acties van de nieuwe manager geven richtinggevoel en bieden houvast. Indien de manager echt in staat blijkt om de teugels te laten vieren dan zie je dat er op tal van plaatsen weer nieuwe energie ontstaat om de schouders eronder te zetten.

Goh, we zijn veranderd. Dit is het veranderingsscenario waarbij het management juist niet de initiator is van de verandering. De medewerkers van organisaties maken deel uit van allerlei verschillende soorten van sociale netwerken, zowel binnen als buiten de organisatie.

Vanuit deze netwerken kunnen allerlei ideeën ontstaan die voldoende draagvlak hebben binnen deze netwerken en aantoonbaar succesvol zullen zijn. Uiteindelijk zal het management besluiten dat het idee wordt doorgevoerd in de organisatie. De invloed van de denkframes zorgt ervoor dat het management in feite niet om de (praktisch opgedrongen) verandering vanuit de werkvloer, heen kan. Van het management vraagt dit wel een zodanig denkframe dat men bereid moet zijn om haar eigen percepties over de producten van het bedrijf te veranderen. Soms is het management echter té gevangen in haar eigen ideeën en kan alleen een ingrijpende wijziging van de machtsverhoudingen de ruimte creëren die nodig is.

2.6.4 Kleurenframes binnen de acht aanvliegscenario's

Duidelijk zichtbaar wordt dat de dynamiek van veranderingsprocessen niet goed te begrijpen is als er alleen maar wordt gekeken naar de inhoudelijk kant (de wat kant) van veranderingen. Macht en verschuivingen van de machtsverhoudingen zijn bijvoorbeeld een belangrijke factor. Een belangrijke motor voor datgene dat gebeurt, zijn de emoties van zowel de managers als de medewerkers. Hoe kijken medewerkers tegen de verandering aan en zal de verandering vanzelf weer over gaan? Al met al zijn het al deze werkelijkheidsconstructies en de veranderingen daarin, die inzichtelijk maken wat er tijdens veranderingstrajecten echt gebeurt en wat er zou moeten gebeuren. Centraal staat het werken met de werkelijkheidsconstructies van de medewerkers. Homan geeft in zijn aanvliegroutes een korte uitleg van frames binnen het assenstelsel. In figuur 2 worden de kleurenframes van De Caluwé door Homan geplaatst in het assenstelsel.



Figuur 2 De kleurenframes van De Caluwé binnen het assenstelsel (bron: Homan 2005)

2.6.5 Belemmeringen van de theorie van Homan

Van Homan's gedachten over het veranderen van mentale modellen is vooral die interessant waarbij de mentale modellen niet het aangrijpingspunt van de verandering zijn. Hij heeft het in dit verband over het langdurig onderdompelen (van een groep, het gaat om een teamleer-interventie) in grote hoeveelheden informatie. Dit blijkt een sterk destabiliserend effect te hebben op de bestaande mentale modellen van zowel individu als team. Er is bij een dergelijke interventie dan ook meer sprake van het transformeren dan van het aanpassen van mentale modellen (Van Loon, 2003).

De theorie van Homan biedt een goed beeld van veranderingsprocessen en de wijze waarop frames hierin een rol spelen. Om te onderzoeken welke frames aanwezig zijn in organisaties en hier typeringen aan te verbinden is zeker wel mogelijk. De theorie geeft echter een beperkte hoeveelheid frames weer.

2.7 Keuze frametheorie voor onderzoek

Het kleurenmodel van De Caluwé

Het kleurenmodel van De Caluwé bestaat uit vijf verschillende kleuren en is van oorsprong opgezet om de verandervoorkeuren van managers en adviseurs in kaart te brengen. Toen het model tot stand gekomen was, heeft men het model toepasbaar gemaakt voor medewerkers in organisaties. Het is een praktisch goed bruikbaar model en er kunnen duidelijke relaties gelegd worden met het bereiken van de doelstellingen die AVEBE gesteld heeft doordat elke kleur een duidelijke typering schetst hoe medewerkers denken en de relatie die dit heeft met de praktijk in organisaties.

Het model van De Caluwé kan een goed antwoord geven op de vraag wat de invloed is van frames op organisatieveranderingen.

De theorie van Homan

De theorie van Homan is erg breed te noemen, maar geeft een goed beeld van veranderingsprocessen en de rol van frames binnen deze processen. De theorie van Homan zal middels een kwalitatief onderzoek moeten worden toegepast teneinde genuanceerde uitkomsten te kunnen verkrijgen. Begrippen als polyvocaal, monovocaal en spontane en geplande veranderingprocessen zijn onderdelen binnen de theorie die erg bepalend zijn voor de uitkomsten die nodig zijn voor een goede beantwoording van de probleemstelling. Binnen de theorie van Homan zijn frames een onderdeel van organisatieveranderingen en niet het centrale thema. In hoofdstuk 1 is reeds weergegeven dat er veel factoren van invloed zijn binnen organisatieveranderingen. Het is in dit onderzoek van belang dat overige factoren zoveel mogelijk worden uitgesloten. Daarom is de theorie van Homan minder geschikt dan de kleurentheorie van De Caluwé.

Daarnaast zal door de grotere hoeveelheid invloeden binnen de theorie van Homan meer tijd nodig zijn om de juiste informatie boven tafel te krijgen.

Bij de beoordeling welke theorie voor dit onderzoek het meest geschikt is, is gebruik gemaakt van een aantal criteria met bijbehorende scores. De theorie die de hoogste totaalscore had, is toegepast in het onderzoek.

Criteria	Kleurentheorie	Theorie Homan
Geschikt om frames te meten	+/+	-
Relatie met organisatieverandering	+/+	+/+
Tijdsfactor bij toepassing	+/+	+/-
Belemmeringen model	+/-	+

Tabel 2. Beoordeling frametheorieën

Het kleurenmodel van De Caluwé heb ik op basis van voorgenoemde argumenten gekozen om als basis te dienen voor mijn praktijkonderzoek.

2.8 Wanneer is een verandering succesvol?

Een verandering is succesvol wanneer gedrag van medewerkers en managers wordt veranderd. Gedrag vormt de verandering in praktische zin. Door de gedragsverandering en samenhangend met de gedragsverandering veranderen o.a. organisatiestructuren, informatiesystemen en kennismanagement. Ten grondslag aan het veranderende gedrag liggen veranderende lokale en collectieve werkelijkheidsdefinities en -discoursen³. Nieuwe werkelijkheidsbeelden ontstaan uit lokale en collectieve interactieprocessen; ze worden daar

³ Discourse is een vertoog

geproduceerd en vervolgens uitgespeeld in het feitelijke gedrag van mensen. Het ontstaan van nieuwe werkelijkheidsbeelden is een zoekproces, waarbinnen concurrerende werkelijkheidsbeelden met elkaar een strijd voeren. Op enig moment worden de werkelijkheidsbeelden steeds harder en zal de gedragsverandering steeds concreter zichtbaar worden. (Homan, 2007)

Voor het objectief meerbaar maken van het succes van veranderingen is de omschrijving van Homan echter onvoldoende. Om de meetbaarheid van het succes van veranderingen duidelijk te maken heb ik de succesfactoren bij veranderingen per kleurenframe van De Caluwé weergegeven in tabel 3. In paragraaf 4.3 zullen de succesfactoren voor veranderingen verder aan de orde komen.

	Criterium voor succes
Geeldruk	Draagvlak Doelconvergentie ⁴
Blauwdruk	Efficiëntie Effectiviteit
Rooddruk	Binding/betrokkenheid Sfeer
Groendruk	Reflexiviteit Nieuwe inzichten
Witdruk	Zelfsturing Energie

Tabel 3. Criteria voor het succes van verandering per kleur

2.9 Conclusie

De literatuurstudie toont aan dat er vanuit de wetenschap verschillende ‘aanvliegroutes’ zijn om frames in relatie tot veranderingsprocessen te plaatsen. Ook blijkt dat frames wel degelijk belangrijk zijn bij het behalen van veranderdoelstellingen.

De probleemstelling van deze scriptie bestaat uit de invloed van de aanwezige frames van medewerkers op het bereiken van de strategische doelstellingen van AVEBE. Uit het literatuuronderzoek kwamen twee theorieën naar voren die betrekking hebben op soorten frames en de relatie die deze frames hebben met de werkelijkheid, namelijk de theorie van De Caluwé en Homan.

Naar aanleiding van hoofdstuk 2 mag gesteld worden dat er diverse aspecten zijn waardoor mensen beïnvloed worden of te beïnvloeden zijn. Een goed voorbeeld hiervan is de wijze waarop door middel van framing, mensen of hun gedachten zagezegd, gestuurd kunnen worden. In paragraaf 2.3 worden verschillende onderzoekers ingekaderd met behulp van de theorie van Goffman.

In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethodologie verklaard en in hoofdstuk 4 worden de resultaten van het onderzoek met behulp van de kleurentheorie van De Caluwé weergegeven. In hoofdstuk 4 wordt verder duidelijk wat de invloed van de procentueel sterkst vertegenwoordigde frames op de veranderingen binnen AVEBE is.

In hoofdstuk 3 zal ik verder ingaan op de wijze waarop ik mijn onderzoek, zowel kwantitatief als kwalitatief heb uitgevoerd.

⁴ Doelconvergentie is het samenkomen van doelen

Hoofdstuk 3 Methode van Onderzoek

3.1 Introductie

Het empirische gedeelte van deze scriptie bestaat uit een onderzoek naar de frames van medewerkers dat is uitgevoerd binnen AVEBE. In paragraaf 3.2. zal de strategie van het onderzoek worden aangegeven. In paragraaf 3.3 wordt de keuze voor de onderzoekspopulatie verduidelijkt. Paragraaf 3.4. gaat in op de gehanteerde onderzoeksmethode in dit onderzoek. In de afsluitende paragrafen wordt uitgelegd wat de onderzoeksimiteringen zijn.

3.2 Onderzoeksstrategie

Om empirisch te onderzoeken wat de invloed van frames op veranderingsprocessen is, is eerst een kwantitatief onderzoek uitgevoerd naar de aanwezige frames. Op basis van de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek is het kwalitatieve onderzoek uitgevoerd. Het kwalitatieve onderzoek moet uitwijzen wat de invloed van de aanwezige frames is op veranderingsprocessen.

Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd met behulp van een enquête. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd met behulp van interviews.

3.3 Kwantitatief onderzoek

Het kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd om de frames te onderzoeken die binnen de onderzoekspopulatie aanwezig zijn.

In een kwantitatief onderzoek ligt de nadruk op het toetsen van een abstracte theorie of hypothese en wordt de theorie aan het eind van het onderzoek eventueel veranderd, verfijnd of zelfs verworpen. Er wordt veel waarde gehecht aan het vooraf operationaliseren van een begrip, dat wil zeggen vóórdat de dataverzameling begint. In dit onderzoek betreft dat de kleuren die worden onderscheiden binnen de theorie van De Caluwé.

Kanttekening bij kwantitatief onderzoek

Er kan wel een kanttekening geplaatst worden bij kwantitatief onderzoek. In dit soort onderzoek kunnen onderzoekers, doordat ze minder flexibel zijn, minder aspecten in het onderzoek meenemen. Men is gebonden aan de vooraf geformuleerde onderzoeksopdracht en variabelen.

Enquête

De survey is uitgevoerd middels een postenquête. Een enquête (survey) is een systematische ondervraging van personen op een groot aantal vraagpunten. Er zijn diverse mogelijkheden waaronder:

- Telefonische enquête;
- Postenquête;
- Face-to-face-enquête;
- Klassikale enquête;
- Groepsinterviews (meestal explorerend).

De Man (2000) vindt dat wanneer aan de volgende kenmerken wordt voldaan, gekozen moet worden voor een survey-onderzoek:

1. Een groot aantal onderzoekseenheden;
2. Een arbeidsintensieve datagenerering (gesloten enquête);
3. Meer breedte dan diepte;

4. Een aselechte steekproef;
5. Kwantitatieve gegevens en analyse;
6. Een gesloten datagenerering, bij voorkeur op afstand.

De postenquête had de voorkeur omdat het invullen van de enquête concentratie vereist en dit het best in een rustige omgeving kan gebeuren op een door de geënquêteerde te bepalen tijd. Daarnaast bestond er een mogelijk risico dat beïnvloeding middels directe gewenste beantwoording van vragen (via telefoon of klassikaal) zodanig aanwezig zou zijn dat maatschappelijk wenselijk geachte antwoorden gegeven zouden kunnen worden.

3.3.1 Populatie/steekproef

Het surveyonderzoek is uitgevoerd binnen de afdeling Supply Chain Competence Centre (SCCC). De afdeling bestaat uit 38 full time medewerkers (zie het organogram in bijlage 6). De afdeling SCCC is onderzocht omdat deze afdeling werkzaam is op alle AVEBE locaties en bestaat uit een grote diversiteit aan medewerkers en functies. De afdeling is op basis van deze aspecten een goede referentieafdeling. Wanneer uit het onderzoek blijkt dat binnen de afdeling SCCC een bepaalde kleur frame sterk aanwezig is, zal dit een duidelijke indicatie zijn met betrekking tot het succes van veranderingen die hebben plaatsgevonden en nog zullen plaatsvinden binnen deze afdeling. De afdeling SCCC bestaat verder uit hoog opgeleide mensen die een rol in de supply chain organisatie vervullen. Er zijn veel medewerkers die een technische achtergrond hebben. Doordat technici/engineers veelal met een duidelijke opdracht werken, stappenplannen toepassen en zoveel mogelijk proberen te voorspellen, valt te veronderstellen dat er ook veel blauwe frames aanwezig zullen zijn.

Er is een selecte steekproef gedaan binnen de AVEBE organisatie. De keuze voor de uitvoering van het onderzoek op alle medewerkers van de afdeling SCCC is gemaakt om ten eerste zo nauwkeurig mogelijke uitspraken te kunnen doen over de frames binnen de afdeling. Ten tweede is het mogelijk binnen dit onderzoek om de gehele afdeling te benaderen, omdat de omvang van de afdeling klein is in absolute zin (38 medewerkers). Bij het onderzoek wordt rekening gehouden met een responspercentage van ongeveer 100% omdat hiermee gesteld kan worden dat de respons optimaal representatief is voor de afdeling SCCC.

3.3.2 Verzamelen van gegevens kwantitatief onderzoek

De data zullen worden verzameld met behulp van een enquête (zie bijlage 5). In totaliteit bestaat de enquête uit 30 vragen. De vragen die zijn opgesteld bestaan telkens uit een keuze tussen A en B. Al deze antwoorden bevatten in totaliteit een gelijkverdeelde hoeveelheid antwoorden in de vorm van de kleuren die door De Caluwé zijn geformuleerd, waarbij telkens een keuze moet worden gemaakt tussen twee verschillende antwoorden in de vorm van verschillende kleuren.

Uit de opzet van de enquête kan vooraf logischerwijs worden vastgesteld dat de resultaten die de enquête voortbrengt divers zijn. Ten eerste omdat er telkens tussen twee verschillende kleuren gekozen moet worden zonder dat deze bekend worden gemaakt. Ze worden middels de vraagstelling niet als kleur benoemd. Ook is vooraf aan de ondervraagden geen informatie over frames beschikbaar gesteld. Wanneer kennis over frames al aanwezig zou zijn, zouden de respondenten maatschappelijk wenselijk geachte antwoorden kunnen geven.

3.3.3 Onderzoeksinstrument

Het onderzoeksinstrument dat ik heb gebruikt, is een vragenlijst die door De Caluwé is opgesteld voor het Nationaal onderzoek verandermanagement (2004).

De vragenlijst is voor dit onderzoek reeds gevalideerd en getest op betrouwbaarheid.

3.3.4 Onderzoeksbias kwantitatieve onderzoek

De onderzoeksbias betekent beïnvloeding van het onderzoek. Ook in dit onderzoek zal net als in ieder onderzoek ongetwijfeld sprake zijn van een bepaalde vorm van beïnvloeding van de resultaten van het onderzoek. Dit kan op twee manieren: De non-response en het geven van maatschappelijk wenselijk geachte antwoorden.

De non-response

Inzage in de redenen waarom niet gereageerd is, is niet aanwezig. Doordat ik veel van de ondervraagden persoonlijk ken, heb ik regelmatig gevraagd of men de enquêtes al had ingevuld en naar mij had teruggestuurd.

Daarnaast verkeerde een aantal medewerkers ook veel in het buitenland waardoor ik op hen minder zicht had en de (veronderstelde) animo ook aanmerkelijk minder was om de enquête in te vullen.

Maatschappelijk wenselijk geachte antwoorden

Er bestaat een kleine mogelijkheid dat medewerkers inzicht hebben in frames en typen frames die worden onderscheiden. Doordat in de vragenlijsten op geen enkele wijze naar voren komt welke frames per vraag gebruikt worden, is de kans dat medewerkers hun antwoorden hierdoor hebben laten beïnvloeden erg klein.

Verondersteld mag worden dat de invloed van de genoemde onderzoeksbias gering zal zijn.

3.4 Kwalitatief onderzoek

Er zijn interviews gehouden om vanuit retrospectief terug te kijken naar de veranderingen die hebben plaatsgevonden en dan vooral in te zoomen op de invloed van de frames die verhoudingsgewijs het meest aanwezig waren.

De resultaten van het kwantitatieve onderzoek geven weer dat de gele frames het meest aanwezig zijn binnen de afdeling. In hoofdstuk 4 worden de resultaten uitgebreid weergegeven. De invloed van de gele frames op de veranderingen binnen AVEBE is centraal gesteld binnen het kwalitatieve onderzoek.

In een kwalitatief onderzoek heeft het de voorkeur om geen duidelijke structuur aan de bestaande omgeving op te dringen. Door die voorkeur voor een ongestructureerde benadering bij de dataverzameling, zijn kwalitatieve onderzoekers geneigd om onderzoeksmethoden te gebruiken die geen van te voren opgestelde, zeer specifieke vragen vereisen en die dus ook geen instrumenten vereisen die van te voren gedetailleerd uitgewerkt zijn. Het voordeel van deze benadering is flexibiliteit. De onderzoeker kan desgewenst van richting veranderen, of bijvoorbeeld nog wat extra vragen bedenken.

Enkele kanttekeningen bij kwalitatief onderzoek:

1. Kwalitatief onderzoek is te subjectief. De resultaten hangen vaak té zeer af van het standpunt van de onderzoeker wat hij belangrijk vindt en hangt ook te veel af van de nauwe relatie tussen onderzoeker en zijn 'respondent'.
2. Moeilijk om te repliceren. In kwalitatief onderzoek is de onderzoeker vaak zélf de belangrijkste bron voor de dataverzameling en dus is datgene wat waargenomen wordt zeer afhankelijk van de persoon van de onderzoeker.
3. Problemen met generaliseren. De reikwijdte van kwalitatief onderzoek is vaak beperkt. De geïnterviewden in een kwalitatief onderzoek zijn vaak niet bedoeld om representatief te zijn voor een populatie. Het is de kwaliteit van de theoretische afleiding die cruciaal is voor de generalisering. Kwalitatieve onderzoeksresultaten zijn niet representatief zoals in kwantitatief onderzoek en zij kunnen dat ook niet zijn. Wél is het mogelijk om tot een beeld te komen, bijvoorbeeld als de meningen over een bepaald onderwerp een aantal

verschillende standpunten bevatten. Die meningen kan men op het spoor komen via interviews en dergelijke. Hiervoor heeft men geen representatieve steekproef nodig. Integendeel, dat is zelfs ongewenst. Hier heeft men een zeer selecte steekproef nodig, want het gaat er om op te sporen welke meningen er überhaupt zijn. Zou men na deze fase nog willen weten hoe deze onderscheiden meningen verdeeld zijn in de populatie (welke groep dat dan ook is) dat heeft men daarvoor wél een aselechte steekproef nodig.

4. Gebrek aan doorzichtigheid: Vaak is er te weinig inzicht in wat een kwalitatief onderzoeker heeft gedaan.

In paragraaf 3.3 zijn verschillende mogelijkheden weergegeven voor het verkrijgen van de benodigde informatie. Bij het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek heb ik gekozen voor een face-to-face enquête, oftewel een interview. Als het om opvattingen (kennis, houdingen, attitudes, behoeften, wensen, gevoelens, motieven, voornemens, verwachtingen of opinies) gaat, is het interview de aangewezen methode (Buuren, 1997). Omdat vooraf duidelijk is welke informatie benodigd is, is een gestructureerde vragenlijst gebruikt (bijlage 4).

3.4.1 Populatie steekproef

De interviews zijn afgenomen bij totaal vier medewerkers uit de vier verschillende onderdelen van het SCCC (bijlage 5). Het betreft de manager van de afdeling SCCC, een stafmedewerker (manager QHSE), een medewerker van de afdeling engineering (Engineer D) en een medewerker van de afdeling development (Maintenance Support manager). Er is een selecte steekproef gedaan binnen de afdeling SCCC. De keuze voor het interviewen van vier medewerkers is select gedaan in de eerste plaats om uit alle geledingen van de afdeling medewerkers te interviewen. Binnen de afdelingen is gekozen om bepaalde medewerkers te selecteren. Eén argument hiervoor is de verschillende rollen en niveaus binnen de organisatie die de geïnterviewden hebben. Door de beperkte tijd die voor het onderzoek beschikbaar was, is gekozen om vier medewerkers te interviewen. Bij het onderzoek wordt rekening gehouden met een responspercentage van 100%.

3.4.2 Onderzoeksinstrument

Het kwalitatieve onderzoek behelst het onderzoeken van de relatie tussen de gele frames (zie voor de resultaten van het kwantitatieve onderzoek 4.2) en de veranderingen binnen AVEBE.

De nulmeting die is gedaan (het kwantitatieve onderzoek) biedt de informatie die nodig is voor het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek gaf aan welke frames dominant aanwezig waren. Vanuit retrospectief (ruim anderhalf jaar later) is onderzocht wat de invloed van deze frames geweest is.

Tijdens de interviews die afgenomen zijn, is teruggekeken op de veranderingen die binnen AVEBE hebben plaatsgevonden. De interviews moeten weergeven in hoeverre de gele frames van invloed zijn geweest op de veranderingen binnen AVEBE.

De vragenlijst (bijlage 4) die is opgesteld heeft als basis de literatuur van De Caluwé, Moeskops, Hallahan en Mastenbroek. De lijst heeft als uitgangspunt de zeven onderdelen die onderscheiden worden bij het creëren van draagvlak. Draagvlak is de basis voor het succesvol zijn van gele frames. De volgende onderdelen heb ik onderscheiden binnen de literatuur van de reeds genoemde vier auteurs.

1. Zorgen voor urgentie	Moeskops / Hallahan
2. Organiseren van betrekkingen en steun / wie wil?	Moeskops / De Caluwé
3. Interne / externe druk of ambitie	De Caluwé
4. Sleutelfiguren op één lijn	De Caluwé
5. Sterkte van de leiding	De Caluwé
6. Balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid	Mastenbroek
7. Negatieve daadkracht spiraal / ontbreken van contact	Moeskops

3.4.3 Onderzoeksbias kwalitatieve onderzoek

In 3.4 zijn enkele kanttekeningen geplaatst bij kwalitatief onderzoek. Voor het kwalitatieve onderzoek is de vragenlijst (bijlage 4) een duidelijke leidraad. De onderzoeksbias voor kwalitatief onderzoek die hierop van toepassing kan zijn, is hierdoor gering naar mijn inschatting. Het aantal medewerkers dat geïnterviewd is, vormt echter wel een beperking. Het gaat om een klein aantal en hierdoor is de representativiteit mogelijk gering. Dit aspect is enigszins ondervangen door 4 medewerkers uit diverse onderdelen van de afdeling te interviewen.

3.5 Onderzoekslimitering van het kwantitatieve onderzoek

In deze paragraaf worden de limiteringen van dit onderzoek kort beschreven en worden de verwachte limiteringen ingeschat op de mate van verwachte invloed.

3.5.1 'Statistische generalisatie'

Gekozen is om in te zoomen op de afdeling SCCC. Hierdoor rijst de vraag onmiddellijk of de resultaten uit de selectieve steekproef van toepassing zijn op een andere populatie dan waaruit onze steekproef is getrokken. In kwantitatief onderzoek zal men met generaliseerbaarheid meestal 'statistische generalisatie' bedoelen. Enerzijds zullen de resultaten geen uniform beeld kunnen geven van het gehele bedrijf, maar kan het wel een indicatie en een vorm voor eventueel verder onderzoek zijn.

3.5.2 Interpretatie van de vragen

Medewerkers zullen bij het beantwoorden van de vragen maatschappelijk wenselijk geachte antwoorden kunnen geven. Doordat de enquêtes anoniem zijn ingeleverd is dit risico beperkt. Bij de kanttekeningen van de theorie van De Caluwé wordt vermeld dat een bepaalde kennis van de Nederlandse taal benodigd is. De afdeling SCCC bestaat uit hoog opgeleide medewerkers die geen moeite zouden moeten hebben met het invullen van de enquêtes.

3.5.3 Ervaring met het onderwerp

Het is belangrijk om bij het onderzoek rekening te houden met de mate van ervaring die bestaat ten aanzien van het onderwerp frames. Dit geldt zowel voor de opsteller van de enquête als de onderzoekspopulatie die in dit geval zelf de antwoorden invult.

Het onderzoek richt zich op de aanwezige frames binnen de afdeling SCCC. Aan de hand van de aanwezige frames kunnen relaties gelegd worden met de literatuur waaruit de gestructureerde vragenlijst is opgesteld. Zodoende kan helder gemaakt worden wat de invloed van de aanwezige frames is op veranderdoelstellingen van AVEBE. Statistisch gezien mag verwacht worden dat er relatief geen verandering heeft opgetreden in de verhoudingen van de aanwezige frames binnen AVEBE en dus ook niet binnen de afdeling SCCC. Dit komt doordat AVEBE bij het verminderen van het aantal personeelsleden gebruik gemaakt heeft van een algemeen geldend afvloeiingsprincipe.

Respondenten:

De organisatie AVEBE, in het bijzonder de afdeling SCCC, heeft geen ervaring met de materie van frames. Wanneer deze kennis wel aanwezig was geweest zouden de medewerkers mogelijk meer maatschappelijk gewenste antwoorden hebben kunnen geven. Het is derhalve zeer onwaarschijnlijk dat dit in deze casus het geval was.

3.5.4 Conclusies onderzoekslimiteringen

Bovenstaande limiteringen geven aan dat er met enige terughoudendheid moet worden omgegaan met de conclusies van het onderzoek.

3.6 Conclusies

In dit onderzoek is gekozen voor zowel een kwantitatief als een kwalitatief onderzoek. Er heeft een kwantitatief onderzoek plaatsgevonden naar de kleurenframes van medewerkers. Op basis van voorgaande onderzoeken (De Caluwé) is daarbij met standaard vragenlijsten gewerkt. Hiermee zijn zowel de operationalisatie als de validiteit en de conclusies naar aanleiding van het onderzoek gegarandeerd. Er is gekozen om een volledige afdeling te onderzoeken zodat binnen de afdeling geen ruimte bestaat m.b.t. interpretatieverschillen. In het kwalitatieve onderzoek zijn interviews afgenomen met vier respondenten. De vragenlijsten zijn op basis van de literatuur van vooral De Caluwé opgesteld, aangevuld met theorie van Moeskops, Hallahan en Mastenbroek. Deze auteurs vullen elkaar prima aan binnen de zeven onderdelen die onderscheiden worden bij het succesvol creëren van draagvlak. Draagvlak is namelijk de doorslaggevende factor voor het succesvol doorvoeren van veranderingen bij de aanwezigheid van veel gele denkframes.

Hoofdstuk 4 Praktijkonderzoek

4.1 Introductie

In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksvragen achtereenvolgens behandeld. Paragraaf 4.2 geeft weer wat de heersende frames binnen AVEBE zijn. In paragraaf 4.3 wordt de invloed van de procentueel sterkst vertegenwoordigde frames op het wel of niet slagen van de organisatieveranderingen binnen AVEBE behandeld. Paragraaf 4.4 geeft een opsomming van de lessen die kunnen worden getrokken voor AVEBE om in het vervolg veranderingen beter te doen slagen. In paragraaf 4.5 worden de lessen weergegeven voor de wetenschap m.b.t. de rol die frames in het algemeen in veranderprocessen spelen.

4.2 Resultaten onderzoeksvraag 3

“Wat zijn de heersende frames binnen AVEBE?” De resultaten van deze onderzoeksvraag worden hieronder weergegeven. De verwachting is dat er een voorkeur voor het gele kleurenframe bestaat (zie hiervoor ook de bijlagen 2 en 3). Enkele opvallende zaken zijn o.a.:

- ivoren torens van de leiders;
- cynisme binnen het bedrijf onder het personeel
- stakingen die zich hebben voorgedaan.

Blauwe denkframes zou je kunnen verwachten bij medewerkers die een veelal technische, beta-achtergrond hebben. Kortom, naast veel gele frames bestaat de verwachting dat ook blauwe denkframes in overvloed aanwezig zullen zijn.

4.2.1 Onderzoeksrespons

De respons op de enquête is vrij hoog geweest. Van de 38 vragenlijsten zijn er 33 ingevuld teruggestuurd (zie tabel 4).

AVEBE afdeling SCCC

	aantal medewerkers	%
Populatie	38	100%
Ondervraagden	38	100%
Verwachte respondenten	21	100%
Respondenten	33	85%

Tabel 4. aantal respondenten in verhouding tot de populatie

4.2.2 De kleurenframes binnen de afdeling SCCC

De onderzoeksresultaten van het kleurenmodel van De Caluwé staan vermeld in tabel 5. De tabel geeft een weergave van de dominante kleuren die binnen de afdeling SCCC aanwezig zijn.

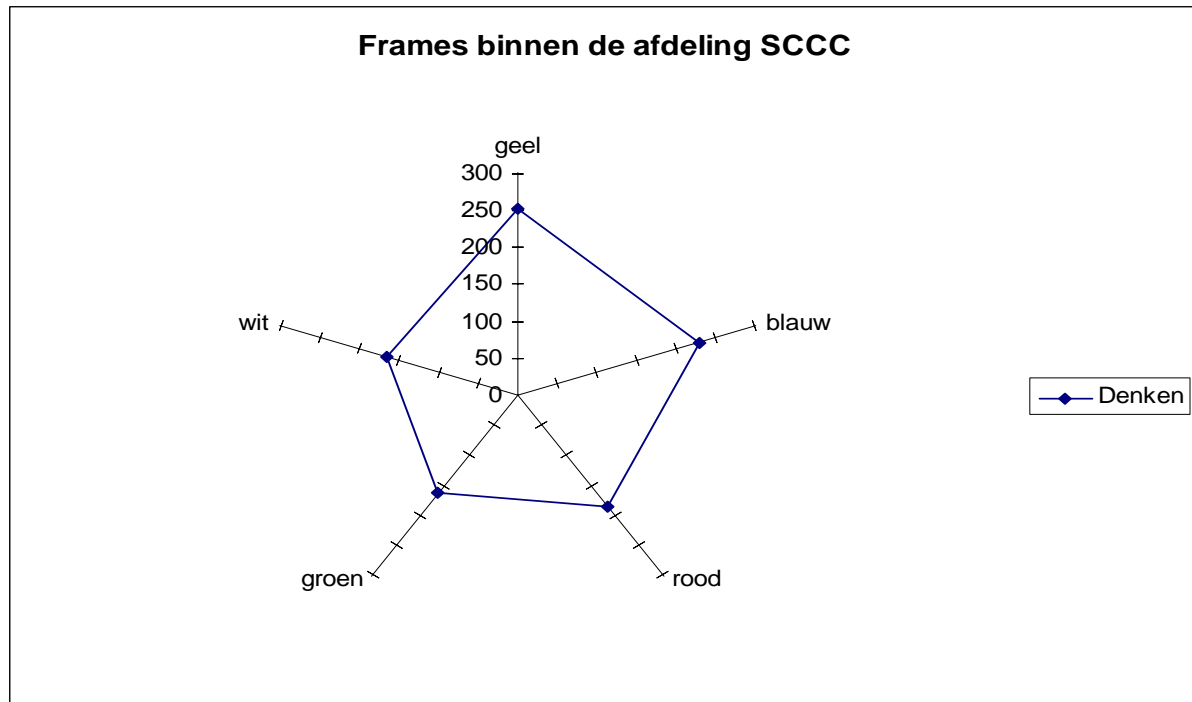
AVEBE afdeling SCCC

KLEURENFRAME	Gemiddeld in %	Afwijkend van gemiddelde in %	Score in aantallen
Gemiddelde score	20,0	Nvt	198
Gele frame	25,4	+/+ 5,4	251
Blauwe frame	23,2	+/+ 3,2	230
Rode frame	18,6	-/- 1,4	184
Groene frame	16,3	-/- 3,7	161
Witte frame	16,6	-/- 3,4	164

Tabel 5. aantal respondenten in verhouding tot de populatie

N	38
t	2,03
St.dev	8,59
Ondergrens	183
Bovengrens	213

Tabel 6. Statistische gegevens onderzoek bij 95% betrouwbaarheidsinterval



Figuur 3. Frames binnen de afdeling SCCC

Figuur 3 laat zien dat geel de meest dominante kleur is met 25,4% van de score, gevolgd door blauw met 23,2% van de score. Deze twee kleurenframes zijn bovengemiddeld aanwezig. Het rode frame scoort 18,6% van de antwoorden, het witte frame scoort 16,6% van de antwoorden en het frame dat het laagste scoort is het groene frame met 16,3%. Deze overige kleurenframes zijn ondergemiddeld aanwezig.

Het gaat hierbij om gemiddelden die uit alle antwoorden gefilterd zijn. Dit betekent dat er binnen de respondenten zowel uitschieters naar boven als naar beneden zijn. Het is in dit onderzoek echter niet belangrijk om individuele gevallen te onderzoeken. Het gaat om de grote lijn die binnen de frames aanwezig is.

4.2.3 Betekenis van de kleurenframes binnen de afdeling SCCC

In de literatuurstudie (hoofdstuk 2) is een uitgebreide beschrijving gegeven van de vijf kleurenframes van medewerkers uit de theorie van De Caluwé. Verder is de invloed van frames op organisatieveranderingen weergegeven. De onderzoeksresultaten worden gekoppeld aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek.

Het meest dominante frame is het gele frame. Dat betekent dat sprake is van machtsdenken. In paragraaf 2.5.2 wordt de invloed van het gele frame op organisatieveranderingen uitgelegd. Gele frames duiden op eigen belangen van mensen en doelen en strevingen die zij moeten realiseren. Het creëren van win-win-situaties kan hierin oplossingen bieden, met behulp van politiek spel, macht en onderhandelen. Manoeuvreren met de machtsbalans blijft een opgave voor de betrokken partijen. Individuen zijn vooral gericht op de eigen belangen. De vooraf gedane aanname dat de gele frames meer dan gemiddeld aanwezig zouden kunnen zijn is hiermee aangetoond. Wellicht dat de indicaties voor de aanwezigheid van gele

frames inderdaad correct zijn. Feit is dat de gele frames 25,4% van het totale aantal frames omvat.

Het blauwe frame is meer dan gemiddeld aanwezig. De aanwezigheid daarvan duidt op veel rationaliteit binnen de afdeling SCCC. Op zich klopt dat ook met de verwachting omdat er veel technici / engineers binnen de afdeling werkzaam zijn. In deze denkrichting gaat het er om de uitkomst of het resultaat zorgvuldig te omschrijven en te definiëren. De weg ernaartoe (wat er moet gebeuren om daar te komen) wordt zoveel mogelijk volgens rationele argumenten beredeneerd en gepland. Het gaat uit van een maximale voorspelbaarheid van de uitkomst.

De resterende rode, groene en witte frames zijn nog wel degelijk van invloed maar lang zo sterk niet als de gele en de blauwe. De invloed is niet groot maar mag niet worden vergeten. De verhoudingen in de percentages geven aan dat er op dit moment duidelijk verschillen bestaan. In hoofdstuk 5 zal hier bij de conclusies en aanbevelingen op teruggekomen worden.

4.3 Resultaten onderzoeksvraag 4

“Wat is de invloed van het grootste aantal frames van dezelfde kleur op het wel of niet slagen van de organisatieveranderingen binnen AVEBE?”

In paragraaf 4.3 is onderzocht welke frames overheersend aanwezig zijn. Om te onderzoeken wat de invloed van de overheersende gele frames is, zijn interviews afgenomen die -vanuit retroperspectief- terugkijken op de veranderingen die hebben plaatsgevonden. Tijdens de interviews wordt onderzocht wat de invloed is geweest van de gele denkframes. De interviews hebben de onderstaande resultaten opgeleverd (zie bijlage 6 voor de uitgebreide vragenlijst die is gebruikt).

Samenvatting van de resultaten van de interviews

Vraag 1: Urgentie

Tijdens de kantinebijeenkomsten die de directeur organiseerde werden de geïnterviewden op de hoogte gesteld van de veranderplannen;

Via interne mededelingen aan de mededelingsborden en via de email werd men verder geïnformeerd.

De urgentie was voor de manager heel duidelijk; bij de overige drie medewerkers bestond echter enige twijfel.

Vraag 2: Organiseren van betrekkingen en steun / wie wil

Alle geïnterviewden spreken over meerdere partijen met meerdere belangen. Partijen en belangen die genoemd worden zijn:

Directie	Organisatie financieel gezond maken
Directeuren binnen de directie	Machtstrijd binnen de directie
Raad van bestuur (RvB)	Organisatie financieel gezond maken
Leden van de Raad van Bestuur (RvB)	Machtstrijd binnen de Raad van Bestuur
COR/medewerkers	Werkgelegenheid
Vakbonden	Werkgelegenheid
Banken	Financieel gezond bedrijf
Aandeelhouders (de boeren)	Voldoende inkomsten houden
Politiek	Gezonde organisatie/ werkgelegenheid

Door de geïnterviewden wordt opgemerkt dat er veel gecommuniceerd is tussen met name de directie / RvB en de COR/Vakbonden. Alle partijen hebben initiatieven ondernomen om uit de patstelling tussen de belangen van de partijen te komen. Doordat de belangen echter

te ver uit elkaar lagen en er veel prestige tussen en binnen de partijen aanwezig was, heeft in feite geen der partijen echt “water bij de wijn” willen doen.

De draagkracht voor de veranderingen was vooral aanwezig bij de algemeen directeur (en zijn opvolger), de RvB en de boeren (de aandeelhouders).

Volgens de geïnterviewden werd slechts een zeer klein deel -ongeveer 5 à 10 managers- van de ongeveer 100 managers betrokken bij de veranderingen.

Vraag 3: Interne / externe druk of ambitie

De veranderingen zijn door twee geïnterviewden als zeer hectisch ervaren. De overige twee geïnterviewden zagen de veranderingen als ‘weer één van de vele’.

De medewerkers die de veranderingen als hectisch ervaren hebben, zijn bij de aanvang van de veranderingen vanuit hun functie (leidinggevend) in de uitvoering betrokken bij de veranderingen. Op den duur werd men onzeker over de gang van zaken, vooral toen de functies van de geïnterviewden ook min of meer in het geding kwamen. De medewerkers die de verandering als één van de vele zagen, hebben de gevolgen van de veranderingen gelaten over zich heen laten komen.

De veranderdoelstellingen waren bij de betrokkenen wel bekend, echter er werd door allen een groot ‘niet-haalbaar gehalte’ aan toegekend. Vooral omdat men wist hoezeer de belangen van partijen -en binnen de partijen- van elkaar afweken.

Van externe druk was zeker sprake omdat vooral de banken financieel ‘de duimschroeven aandraaiden’. De banken wilden geen geld meer lenen aan AVEBE zodat er veranderingen moesten komen om aan de bankgaranties te kunnen voldoen. Daarnaast was er externe druk van de boeren die hogere opbrengsten uit het bedrijf wilden.

Het belang dat de geïnterviewden hadden bij het behalen van de veranderdoelstellingen lag voornamelijk in het feit dat ze hun baan wilden houden en dan bij voorkeur bij een gezond bedrijf.

Vraag 4: Sleutelfiguren op één lijn

Als sleutelfiguren werden vooral de twee algemeen directeurs genoemd; eerst Pieter Krijne en daarna als opvolger zijn voormalig rechterhand Okke Koo.

De directeurs hadden een duidelijk verschillende opvatting over hoe AVEBE zou moeten veranderen. Krijne wilde vooral wereldwijd actief zijn en investeerde dan ook volop in het buitenland, vooral op het gebied van tapiocazetmeel. Koo beperkte zich vooral tot Europa en verkocht een aantal buitenlandse fabrieken, vooral die fabrieken die tapiocazetmeel produceerden.

De meningen van de sleutelfiguren zijn duidelijk meegenomen in het verandertraject. De steun vanuit de Raad van Bestuur was ook heel typerend tijdens de veranderingen.

Gelijktijdig met het aftreden van Krijne stapten ook een aantal leden van de Raad van Bestuur op.

Vraag 5: Sterkte van de leiding

De eerste echelon managers -althans een beperkte groep hiervan- werden betrokken bij de veranderingen. Tweede echelon managers werden alleen bij de uitvoering van de veranderingen betrokken. Onder met name de tweede echelons managers was veel onvrede over de wijze waarop de veranderingen werden doorgezet zonder tegenspraak.

De leidende figuren achter het traject waren de algemeen directeur (en later zijn opvolger).

Tijdens de rondgangen op de locaties van AVEBE werd volgens de geïnterviewden vrij helder uiteengezet wat men wilde bereiken. De wijze waarop de veranderingen zouden worden doorgevoerd en wanneer deze zouden moeten worden doorgevoerd, werden steeds onduidelijker. Volgens de betrokkenen lag de oorzaak vooral in het steeds mislukken van ontslagaanvragen, waardoor de plannen door elkaar gingen lopen en men in feite het spoor bijster raakte.

De vorm van leiding die men heeft ervaren sloot bij aanvang nog enigszins aan bij de beleving van de AVEBE'ers; een lijn die duidelijk was maar nog wel rekening hield met de mensen die bij AVEBE werkzaam waren. Volgens de respondenten was de lijn die door Koo werd ingezet een harde lijn. Hij ging nietsontziend door met zijn plannen.

Vraag 6: Balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid

Volgens de geïnterviewden was de lijn die de directeur (als hoofdverantwoordelijke) uitgezet heeft doordachte. Er was echter onvoldoende aandacht voor de tegengestelde belangen onder bij de betrokken partijen.

De geïnterviewden verschilden in hun antwoorden op het gebied van het inzicht dat de directie zou hebben gehad in de gevolgen van de veranderingen voor de afdeling SCCC. De één noemde dit inzicht erg goed terwijl de andere dit juist erg slecht vond.

Het denken van de geïnterviewden is in de loop van het traject zeker veranderd.

Vooraf omdat veel functies moesten verdwijnen ging men vooral aan de eigen positie denken en probeerde men de eigen positie op één of andere wijze te beschermen / veilig te stellen. Het afdelings- en ondernemingsbelang kwam steeds meer op de achtergrond te staan naar mate de veranderingen langer duurden.

Vraag 7: Negatieve daadkrachtspiraal / ontbreken van contact

Op de vraag of de geïnterviewden iets gemerkt hebben van politieke spelletjes en van machtsdenken gaf men wisselende antwoorden. Wat men aangaf was dat tijdens de veranderingen mensen uit de Raad van Bestuur opstapten. Ook werd een nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur benoemd. Voorts moest de algemeen directeur het veld ruimen. De voorzitter van de COR werd tijdens de veranderingen door één van de vakbondsmensen beschuldigd van machtsmisbruik. Door de directie werd vervolgens een onderzoek ingesteld. De directie werd door allen als niet toegankelijk bestempeld ten tijde van de veranderingen. Vooral de directie en de COR informeerden de geïnterviewden over de voortgang van de veranderingen. Veel informatie die men kreeg had betrekking op de stand van zaken inzake de diverse ontslagroondes en vervroegde uittreedingsregelingen. Tijdens de veranderingen zijn er ook diverse lange periodes van stilte geweest. Men vond dat er vaker gecommuniceerd had moeten worden. Ook als er niets nieuws te vertellen is, vond men het van belang toch geïnformeerd te worden.

4.3.1 Kort samengevat, de invloed van de gele frames

Kort samengevat blijkt uit de interviews dat op de zeven onderdelen waarop de invloed van gele frames is gemeten, duidelijk naar voren komt dat deze invloed hebben op de veranderingen binnen AVEBE. Draagvlak is de basis voor het succesvol zijn van gele frames. Soms is er enige vorm van draagvlak te ontdekken in de antwoorden die zijn gegeven. Uit veel antwoorden die gegeven werden bleek het draagvlak volledig te ontbreken.

4.4 Conclusies praktijkonderzoek

Er kunnen een aantal conclusies getrokken worden n.a.v. het praktijkonderzoek van de twee onderzoeken die gedaan zijn.

In paragraaf 4.2 zijn een tweetal hypothesen weergegeven. Deze zijn opgesteld op basis van de informatie uit hoofdstuk 1 tezamen met de bijlagen 2 en 3. De uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek tonen aan dat de hypothesen correct zijn. Er bestaan veel gele en blauwe frames onder de medewerkers van de afdeling SCCC. Er is geen onderzoek gedaan naar het ontstaan van de frames. Dit betekent dat de invloeden die de frames gevormd hebben niet onderzocht zijn. De onderbouwing van de hypothesen is daarmee dus niet aangetoond.

De uitkomsten toonden aan dat gele frames in 25,4% van de antwoorden werd ingevuld. Blauwe frames genoten de voorkeur in 23,2% van de antwoorden.

De frames die procentueel het meest aanwezig waren zijn in het kwalitatieve onderzoek verder onderzocht. In dit geval waren dat de gele frames.

Het tweede deel van het kwalitatieve onderzoek gaat in op de invloed van de gele frames op de veranderingen binnen AVEBE. Wat duidelijk wordt, is dat er een duidelijke invloed van de gele frames is op de veranderingen. De zeven onderdelen waaraan het succes van gele frames af te lezen valt, wijzen vrijwel allemaal in de richting van het ontbreken van draagvlak. Draagvlak is het kernwoord voor het succesvol zijn van veranderingen waarin gele frames sterk aanwezig zijn.

Hoofdstuk 5 Conclusie en Aanbevelingen

5.1 Introductie

In paragraaf 5.2 wordt ingegaan op de invloed van de frames op de organisatieveranderingen. Daarnaast zal in de paragrafen 5.3 en 5.4 antwoord gegeven worden op de nog niet beantwoorde deelvragen. Dit betreft de lessen die AVEBE kan trekken n.a.v. dit onderzoek en welke lessen voor de wetenschap kunnen worden getrokken m.b.t. de rol van frames in verandertrajecten. Paragraaf 5.5 zal de aanbevelingen voor vervolgonderzoek binnen AVEBE behandelen en in paragraaf 5.6 wordt een korte reflectie op de praktijkcase gegeven.

5.2 Invloed van de frames op organisatieveranderingen (theorie en praktijk)

Uit het theoretische onderzoek in hoofdstuk 2 is gebleken dat er op diverse gebieden invloed wordt uitgeoefend door denkframes van mensen. Dit is onderzocht op diverse wetenschappelijke terreinen als ook op het gebied van organisatieveranderingen. Frames blijken in de literatuur een duidelijke invloed te hebben op tal van gebieden.

5.2.1 Invloed van de gele frames op organisatieveranderingen binnen AVEBE

In dit onderzoek is ook gekeken naar de invloed van frames op de veranderingen die binnen AVEBE hebben plaatsgevonden. Er is middels een kwalitatief onderzoek onderzocht in hoeverre de frames die het meest aanwezig waren invloed hebben gehad. In dit onderzoek betrof dat de gele frames. Bij de afgenomen interviews vanuit retroperspectief zijn zeven onderdelen onderzocht waarmee gele veranderingen tot een succes gemaakt kunnen worden. De zeven onderdelen zullen kort benoemd worden en aansluitend zal geconcludeerd worden in hoeverre deze onderdelen tezamen van invloed zijn geweest op de veranderingen binnen AVEBE.

De zorg voor urgentie

Het eerste onderdeel is de zorg voor urgentie van de verandering. Bij de medewerkers is een beeld ontstaan dat wanneer er een verandering wordt aangekondigd deze vast wel (net als vorige veranderingen) zal overwaaien. Kortom, het besef van de mate van urgentie is over het algemeen niet erg aanwezig.

Het organiseren van betrekkingen en steun / wie wil?

De directie van AVEBE (veelal interim) heeft weinig mensen betrokken bij het opstellen van de plannen. Ook hierdoor is er veel cynisme ontstaan onder de medewerkers en net als bij het vorige punt was er vrijwel geen betrokkenheid onder de medewerkers. De conclusie kan getrokken worden dat de directie weinig pogingen heeft ondernomen om betrekkingen en steun te organiseren.

Interne / externe druk of ambitie

Uit de feiten die ik heb meegenomen in dit onderzoek wordt de interne / externe druk niet echt duidelijk.

Sleutelfiguren op één lijn

Door de COR is een rechtzaak aangespannen bij de ondernemingskamer. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de sleutelfiguren niet op één lijn zaten.

Sterkte van de leiding

Er bestaat veel onduidelijkheid over de koers die AVEBE gaat varen. Veel medewerkers hebben geen of weinig vertrouwen in de koers (strategie) die door de directie is uitgezet. Daarnaast heeft de directie van AVEBE geen rekenschap gehouden met het feit dat medewerkers (en frames van medewerkers) een factor van belang zijn. AVEBE heeft top-down veranderingen willen realiseren en is de top van AVEBE in zichzelf gekeerd. Verder

hebben de veranderingen elkaar in een hoog tempo opgevolgd en zijn ze niet of slechts ten dele afgemaakt.

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de directie(s) in de loop der tijd een lijn heeft (hebben) uitgezet die voor weinig vertrouwen onder de medewerkers heeft gezorgd.

Balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid

AVEBE heeft twee maal een grote ontslagaanvraag gedaan voor circa 150 oudere werknemers. Deze aanvragen zijn door het CWI grotendeels geweigerd. Deze ontwikkeling heeft binnen AVEBE voor erg veel beroering gezorgd.

De partijen zijn door deze gebeurtenissen in feite steeds verder van elkaar af komen te staan. Ze zijn zelfs tegenover elkaar komen te staan.

Negatieve daadkracht spiraal / ontbreken van contact

De directie is een onbetrouwbare partner van de onderhandelingspartijen gebleken omdat afspraken tussen partijen door de directie niet zijn nagekomen. Het vertrouwen tussen partijen is hierdoor ernstig geschaad.

Geconcludeerd kan worden dat er steeds meer sprake was van het ontbreken van contact en dat men elkaar tegen ging werken.

Kort samengevat kan geconcludeerd worden dat de uitkomsten een duidelijke indicatie zijn voor het niet succesvol kunnen zijn van gele frames. De Caluwé en Vermaak (1999) definiëren de kleur geel als een werkwijze waarin de medewerker redeneert in termen van het creëren van draagvlak, het bundelen van belangen en het creëren van win-win-situaties (zie ook paragraaf 2.8).

Deze werkwijze zal gehanteerd dienen te worden alvorens de gele frames uiteindelijk succesvol kunnen zijn. De antwoorden uit de interviews geven duidelijk aan dat dit niet het geval is.

5.2.2 Invloed van de overige blauwe, rode, witte en groene frames

In dit onderzoek is verder geen onderzoek gedaan naar de invloed van de overige frames. De frames die uit het kwantitatieve onderzoek als voornaamste groep naar voren kwamen zijn verder onderzocht. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat de resterende frames geen invloed hebben gehad. De invloed van deze frames zal op basis van de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek procentueel per frame minder groot zijn dan de absoluut grootste groep (gele) frames.

Daarnaast is het erg lastig om de verschillende frames t.o.v. elkaar te vergelijken in de mate van het succesvol zijn. Wat voor de ene frame een duidelijk 'winstpunt' is, is voor het andere frame juist een 'verliespunt'. De overige frames kunnen ondanks dat hier verder geen onderzoek naar is gedaan toch een plaats krijgen in dit onderzoek.

In de praktijkcase van AVEBE kan gesteld worden dat het gaat om een complexe verandering. De verschillende frames die aanwezig zijn hebben allen invloed op de veranderingen.

De Caluwé en Vermaak (2007) zeggen het volgende over de aanwezigheid van meerdere kleuren in veranderingsprocessen. Kleuren sluiten elkaar niet zo maar uit, ze overlappen soms ook, waarbij sommige kleuren elkaar juist versterken en anderen elkaar moeilijk verdragen. Kleuren kunnen niet zomaar gecombineerd worden en ook niet zomaar geïsoleerd worden. Dit is per situatie (bijvoorbeeld een afdeling) weer anders.

Wanneer in een organisatie alle kleuren aanwezig zijn, heeft men te maken met alle tegenstellingen, conflicten en paradoxen tussen de kleuren. Een organisatie moet dan (leren) omgaan met concurrerende werkelijkheden en rationaliteiten, die elk van de kleuren met zich meebrengt. Meerkleurigheid werkt alleen maar positief uit als een organisatie het collectieve vermogen heeft om al deze paradoxen en tegenstellingen constructief te maken.

Hiervoor is informatie nodig over de frames die binnen een organisatie / afdeling aanwezig zijn alsmede kennis over de invloed van frames binnen veranderingsprocessen.

In vervolgonderzoek zal hier duidelijk wel rekening mee gehouden moeten worden.

5.3 Resultaten onderzoeksvraag 5

De vijfde onderzoeksvraag betreft de lessen die AVEBE kan trekken n.a.v. dit onderzoek om in het vervolg veranderingen beter te doen slagen.

Gelet op wat beschreven is, is binnen AVEBE een aantal zaken niet goed gegaan. Een aantal concrete gevolgen hiervan worden uiteengezet in de bijlagen 2 en 3, maar worden ook duidelijk in paragraaf 4.4 waarin de invloed van de gele frames van de medewerkers onderzocht is.

AVEBE had bij de veranderingen die in de loop der jaren zijn doorgevoerd geen inzicht in de frames van medewerkers en de invloed die zulke frames hebben op veranderingen. Met het naar aanleiding van dit onderzoek ontstane inzicht zou AVEBE de volgende lessen kunnen trekken:

- In complexe veranderingstrajecten zijn interventies van kleuren voor de hand liggend;
- Inzicht in de invloed van frames van medewerkers -en veranderaars- is onontbeerlijk in veranderingsprocessen;
- Inzicht in de aanwezigheid van soorten kleurenframes is tevens onontbeerlijk in veranderingsprocessen. Voor AVEBE is het van enorm belang om dit inzicht over de frames van medewerkers, dat uit dit onderzoek naar boven is gekomen, verder te vergroten. Hiermee kan het referentiekader buiten de afdeling SCCC worden gelegd en kan men inzicht krijgen in de frames -bij voorkeur- van de gehele organisatie. In de aanbevelingen (paragraaf 5.5) wordt hier verder op ingegaan. Daarbij dient wel aangetekend te worden dat frames blijven veranderen en dat metingen periodiek gehouden zullen moeten worden om de informatie op peil te houden. Met informatie over frames en de invloed van deze frames kan worden ingespeeld op de aanwezige frames en zodoende wordt de kans op het succesvol doorvoeren van veranderingen sterk vergroot;
- Uit de resultaten van de veranderingen van de laatste jaren wordt duidelijk dat er nog veel scepsis is en veel cynisme bestaat onder het personeel. Toch zijn mensen nog gemotiveerd om de schouders eronder te zetten. Met name dit laatste aspect moet voor de directie van AVEBE een signaal zijn dat de medewerkers best wel 'willen' maar dat ze op de weg die door de directie van AVEBE is ingeslagen gewoonweg niet 'kunnen'. Wat de directie wil, en hoe men dat wil, sluit niet aan bij de denkframes van de medewerkers. Wanneer in eerste instantie onvoldoende rekening gehouden is met de aanwezige frames kunnen de beoogde organisatieveranderingen uiteindelijk nog wel gehaald worden. De weg hier naartoe zal echter langer en moeizamer zijn en nog belangrijker is dat er een nieuwe weg gekozen zal moeten worden.

5.4 Resultaten onderzoeksvraag 6

"Welke lessen kunnen getrokken worden voor de wetenschap m.b.t. de rol die frames in het algemeen spelen in veranderingsprocessen?"

In het literatuuronderzoek dat in hoofdstuk 2 behandeld is, zijn een aantal aspecten genoemd die deze vraag beantwoorden.

5.4.1 Positieve en negatieve invloed op veranderingen

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat frames zowel een positieve als een negatieve invloed kunnen hebben op veranderingsresultaten. Kort samengevat is de volgende verdeling te maken.

Frames van medewerkers hebben een sterke positieve invloed volgens de volgende auteurs:

- Een medewerker hecht meer waarde aan veiligheid/zekerheid/stabiliteit, het eigenbelang zal prefereren (Smeijsters, 2004). Wanneer aan deze voorwaarden voldaan wordt zal een verandering binnen organisaties en dus ook binnen AVEBE soepeler verlopen.
- Het positief framen van acties (of doelen), waarbij de aandacht wordt gericht op het realiseren van een positief resultaat (gewin) zal resulteren in het ondernemen van

bepaalde acties (Hallahan, 1999). Met positief framen in het geval van AVEBE wordt bedoeld dat wanneer er een positief doel in het vooruitzicht gesteld wordt (behoud van werkgelegenheid als voorbeeld) mensen hier bepaalde acties op gaan richten.

- McKenzie en Nelson (2002) stellen dat de vraagstelling met de drie delen altijd duidelijk afgestemd moet zijn op de luisteraar of ontvanger van de boodschap. De frames van mensen zijn over het algemeen gebaseerd op het onderbewustzijn. Net als bij het onderzoek door Eliot ligt er veel nadruk op communicatie om veranderingen soepel te laten verlopen. De onderzoekers bedoelen hiermee dat een verandering kan slagen wanneer vooraf goed wordt nagedacht over frames van mensen en de communicatie t.a.v. de verandering hierop afgestemd wordt.
- Hallahan (1999), Rein & Schön (1993) en Von Bergen et. al., in review, definiëren framing als “een activiteit gericht op beïnvloeding van het proces van betekenisgeving met als doel de betekenis die de anderen aan een situatie geven te beïnvloeden: het managen van betekenisgeving”. Geconcludeerd kan worden dat ook hier communicatie een erg belangrijk onderdeel is. Communicatie is de sleutel tot de beïnvloeding van frames, doordat wanneer de communicatie afgestemd is op de frames van medewerkers de betekenisgeving van de verandering “voeten in de aarde krijgt”. Medewerkers zien nut en noodzaak in van de verandering.
- Gedragsverandering ontstaat dus doordat iemand (meestal heel geleidelijk) tot een inzicht komt dat wat hij deed, anders moet. Dit gedrag kan op den duur een stabiele vorm aannemen (Homan, 2005).
- Bij het negatief framen van acties waarbij gefocust wordt op het vermijden van de negatieve gevolgen (verlies) zal het resultaat zijn dat bepaalde acties niet ondernomen worden (Hallahan, 1999).

Frames hebben een sterke negatieve invloed volgens de volgende auteurs:

- Wanneer diegenen die beïnvloed worden, sterke krachten (frames) voelen die hen ervan weerhoudt om te veranderen en als de veranderingen geen rekening houdt met de bestaande ingewortelde gewoontes (lees: frames) in het bedrijf (Zander, 1950).
- Hultman (1995) geeft aan dat het verleidelijk is om actie te ondernemen op de symptomen die medewerkers vertonen. Wanneer puur aan symptoombestrijding aandacht wordt geschonken gaan veranderaars voorbij aan een belangrijk onderdeel van het denken van medewerkers. Veel belangrijker is namelijk de oorzaak van de symptomen en dat zijn de denkframes van medewerkers.

Uit de invloeden in positieve zin kan geconcludeerd worden dat wanneer veranderaars frames van medewerkers inzichtelijk hebben en hier op een goede wijze tijdens een veranderingsproces mee om gaan, veranderingen een grotere kans van slagen hebben. Uit de invloeden in negatieve zin blijkt dat wanneer tijdens veranderingen niet goed met de frames van medewerkers wordt omgegaan dit een sterk negatieve invloed op de veranderingen kan hebben.

Frames van medewerkers hebben tevens geen permanent kader. Frames kunnen beïnvloed worden. Een vorm om frames te beïnvloeden is reframing. Bij de aanbevelingen in 5.5 zal hier verder op worden ingegaan.

5.4.2 Overige lessen voor de wetenschap

Naast de positieve en negatieve invloed die frames hebben is er nog een aantal andere lessen te trekken voor de wetenschap naar aanleiding van dit onderzoek:

- Het onderzoek toont aan dat er een duidelijke invloed van gele frames is. Om de invloed te onderzoeken kan gebruik gemaakt worden van de zeven succesfactoren uit de theorie van vooral De Caluwé, maar ook Moeskops, Mastenbroek en Hallahan.

- Het onderzoek bevestigt verder dat communicatie met medewerkers erg belangrijk is met betrekking tot het 'uitbuiten' en veranderen van bestaande frames (zie ook paragraaf 5.5).
- De wetenschap geeft een globaal beeld van de verschillende o.a. partijen en coalities, de zogenaamde geeldenkers (De Caluwé). Homan onderscheidt in zijn werk nog weer talloze subgroepen (zie 2.6). Voor praktijksituaties zoals bij AVEBE is de praktische toepasbaarheid van deze theorieën lastig te noemen omdat ook binnen AVEBE talloze groepen gevormd zijn. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de directie, de medewerkers, een drietal vakbonden, de COR, diverse afdelingen, functiegroepen, leeftijdsgroepen, de aandeelhouders van het bedrijf, de Raad van Bestuur enzovoorts. AVEBE valt te kenmerken als een politieke organisatie en is erg moeilijk in zijn geheel op te nemen binnen de diverse theorieën die bestaan over frames. AVEBE is in dat opzicht bijzonder te noemen omdat er in Nederland weinig tot geen wereldwijd opererende industriële coöperaties zijn met zo'n complexe structuur en bijbehorende belangenpartijen.

5.5 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen in deze scriptie kunnen diverse aanbevelingen gedaan worden. In deze paragraaf wordt onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen die specifiek gericht zijn op de organisatie AVEBE en algemene aanbevelingen voor organisaties die met veranderingen bezig zijn en geen of weinig inzicht hebben in de frames van medewerkers.

5.5.1 Aanbevelingen voor de organisatie AVEBE

Uit de inzichten van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek is gebleken dat er veel mis is gegaan tijdens de veranderingen die hebben plaatsgevonden. Naar aanleiding van het kwantitatieve onderzoek is duidelijk geworden dat binnen de afdeling SCCC veel gele frames aanwezig zijn en er is door mij in paragraaf 4.2 al gesuggereerd dat dit waarschijnlijk in het gehele bedrijf het geval zal zijn. Nader onderzoek is hiervoor onontbeerlijk.

Met behulp van een veranderplan waarin integraal rekening gehouden wordt met de invloeden van frames, kan geprobeerd worden om de frames van medewerkers te beïnvloeden in de 'goede' richting. Op deze wijze zullen veranderingsprocessen een grotere kans van slagen hebben en verankerd raken in de organisatie. In het geval van AVEBE is het vooral zaak de patstelling op te lossen met betrekking tot de 'tegengestelde' belangen die partijen hebben. Kortom, er zal ingezet moeten worden op het creëren van draagvlak. Wanneer er draagvlak is voor een gezamenlijk doel, kan een verandertraject in gang gezet worden. De zeven aspecten voor het succesvol zijn van veranderingen in een gele omgeving kunnen hierbij een prima leidraad zijn.

5.5.2 Algemene aanbevelingen

Met behulp van het reframen van frames van medewerkers kunnen organisaties medewerkers gereed maken voor een verandering of tijdens een verandering beïnvloeden zodat een verandering soepel verloopt.

Reframing is een voorbeeld van een methode die door organisaties zou kunnen worden toegepast om frames te veranderen. Reframing is een "interventie die de betrokken individuen prikkelt om voorbij het eigen referentiekader (frame) te gaan en zo een probleem of een relatie vanuit een ander denkkader te beschouwen" (Termeer, 1992).

Framing kan als managementstrategie toegepast worden. In een organisationele context kan framing worden beschouwd als een belangrijk middel om andere mensen, bewust of onbewust, te overtuigen en te beïnvloeden. Men probeert een specifieke interpretatie van een situatie of een probleem zodanig te framen, dat anderen de betekenis die de 'framer' eraan geeft accepteren. Framing kan aldus gezien worden als een proces dat gericht is op beïnvloeding van de interpretatie van de sociale werkelijkheid. Lippa (1994, in: Von Bergen

et. al., in review) beschrijft framing als pogingen om beslissingen, oordelen en gedrag te beïnvloeden door de wijze waarop vragen worden gesteld of informatie gepresenteerd wordt.

Het delen van frames met anderen is in feite het managen van betekenisgeving. Immers, men stelt dat de eigen interpretatie die men anderen voorhoudt “de werkelijkheid” representeert en zodoende verkozen zou moeten worden boven andere mogelijke interpretaties. In die zin wordt de werkelijkheid niet alleen beschreven door taal, maar wordt deze in feite door taal gevormd en gecreëerd (Von Bergen et. al., in review: 3-5).

Framing is aldus te beschouwen als “een activiteit gericht op beïnvloeding van het proces van betekenisgeving met als doel de betekenis die de anderen aan een situatie geven te beïnvloeden: het managen van betekenisgeving” (Hallahan, 1999; Rein & Schön, 1993; Von Bergen et. al., in review; Termeer, 1992). Wanneer framing als een activiteit wordt beschouwd impliceert dat, dat het empirisch waar te nemen is. Snow en Benford (2001) stellen dat framing empirisch waar te nemen is, omdat noch frames noch framingprocessen puur mentale of cognitieve entiteiten zijn. Ze zijn geworteld en worden gevormd in sociale interactieprocessen, die geobserveerd, onderzocht en geanalyseerd kunnen worden. Framing wordt beschouwd als een managementstrategie, een indirecte vorm van sturing. Het is een indirecte vorm van sturing omdat de activiteiten die onder framing vallen allen zijn gericht op het organiseren van een confrontatie tussen verschillende frames, opdat reflectie plaatsvindt. Onder andere op basis van de bespreking van diverse managementvormen door Termeer (1992), worden de volgende activiteiten beschouwd als framing:

- Reframing: Het is een “interventie die de betrokken individuen prikkelt om voorbij het eigen referentiekader (frame) te gaan en zo een probleem of een relatie vanuit een ander denkkader te beschouwen” (Termeer, 1992). Dit kan onder andere plaatsvinden door het lanceren van een nieuw begrip of idee. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een simulatiespel. Ook kan men dit bewerkstelligen door het probleem om te zetten in een ander begrippenkader, door gebruik te maken van metaforen.
- Het omzetten van een probleem in een ander begrippenkader of het lanceren van een nieuw begrip komt overeen met naming. Naming, het verbinden van een naam aan een specifieke situatie, gebeurtenis of probleem richt de aandacht op bepaalde elementen ervan en leidt ertoe dat andere elementen worden genegeerd. Het proces van naming en framing construeert en definieert een situatie en is zodoende richtinggevend voor de acties die vervolgens ondernomen worden: “It provides conceptual coherence, a direction for action, a basis for persuasion, and a framework for the collection and analysis of data-order, action, rethoric, and analysis” (Rein & Schön, 1993: 153).
- Door het organiseren van een confrontatie tussen verschillende frames, wordt men gedwongen te reflecteren op het eigen denkkader. Termeer (1992: 5) beschouwt confrontatie als motor voor verandering. Deze confrontatie kan op verschillende manieren plaatsvinden:
 1. Ten eerste kan men brainstormsessies organiseren, waarbij frames worden uitgewisseld;
 2. Daarnaast kan men themadiscussies organiseren, waarbij elke keer een voor het project belangrijk thema centraal staat. Door op een thema in te zoomen worden de verschillende beelden die men heeft met betrekking tot dat thema inzichtelijk gemaakt;
 3. Ten derde kan men gebruik maken van een rollenspel, waarbij iedereen, door zich te verplaatsen in de situatie van een van de samenwerkingspartners, zicht krijgt op het proces vanuit een ander perspectief. Ook dit biedt de mogelijkheid te reflecteren op het eigen denkkader.

- De introductie van derde actoren die frames ter discussie stellen kan leiden tot het doorbreken van heersende situatiedefinities en denkbeelden. Termeer omschrijft dit als volgt: “met de introductie van derde werkelijkheidsdefinities verandert de context van de relatie waardoor deze in een ander daglicht komt te staan.” De introductie van derden kan verschillende vormen aannemen, te weten: het aantrekken van een adviseur, het instellen of veranderen van de samenstelling van een commissie of het aanstellen van een nieuwe medewerker (Termeer, 1992).

5.6 Reflectie en slotoverweging

De afsluitende paragrafen biedt een terugblik op het gedane onderzoek alsmede suggesties voor verder onderzoek. Bij de slotoverweging wordt het onderzoek enigszins in perspectief geplaatst.

5.6.1 Reflectie en suggesties voor verder onderzoek

Hoewel de eerste bevindingen van dit onderzoek erg helder zijn en goed toepasbaar lijken, is het van belang om op te merken dat er een aantal kanttekeningen te maken is bij het onderzoek. In deze paragraaf zal hier verder op worden ingegaan.

Validiteit en generaliseerbaarheid

In dit onderzoek is gekozen om een specifieke afdeling te onderzoeken. Hierdoor wordt de generaliseerbaarheid van dit onderzoek wel enigszins beperkt.

Daarnaast richt het onderzoek zich specifiek op frames van medewerkers. In de literatuurstudie is ten aanzien van de kleurentheorie van De Caluwé al een aantal opmerkingen gemaakt. De voornaamste opmerking is vooral het feit dat de vragenlijsten gebaseerd zijn op de frames van medewerkers over problemen in algemene zin. De vragenlijst is niet gerelateerd aan een bepaalde problematiek binnen een organisatie. De verschillende problemen vragen om een verschillende manier van aanpak.

Praktijkcase

Voor de directie van AVEBE zijn de resultaten van het onderzoek goed bruikbaar. Het onderzoek verschaft inzicht in de aanwezige frames binnen de afdeling SCCC en geeft een beeld van de invloeden die frames hebben op organisatieveranderingen. Door het kwalitatieve onderzoek wordt een beeld geschetst wat de invloed van de frames is op de veranderingen binnen AVEBE. De opmerkingen over de validiteit en de generaliseerbaarheid zijn aandachtspunten, maar hoeven geen belemmering te zijn voor de directie om met de resultaten aan de slag te gaan.

Binnen de literatuurstudie worden diverse wetenschappers genoemd die kunnen bijdragen aan een verdere verdieping van de frames van medewerkers, kortom een meer diepgaande analyse van de frames. Hiervoor is verder onderzoek noodzakelijk.

5.6.2 Slotoverweging

In de inleiding van deze scriptie refereerde ik aan het werk van Boonstra (2000). Volgens hem zijn er diverse aspecten aan te wijzen die bijdragen aan het succes of mislukken van veranderingen. Aspecten als de bedrijfsstructuur, de doelen en strategie van de organisatie, de technologie die wordt toegepast, maar ook de cultuur die heerst, het werk dat wordt verricht en de politieke verhoudingen in een organisatie, zijn invloeden bij veranderingen. Hoe deze onderling samenhangen is niet duidelijk, mede omdat elke verandering uniek is.

Het onderzoek bij AVEBE

In deze scriptie zijn de frames van de medewerkers op de afdeling SCCC onderzocht. Ook heb ik een literatuuronderzoek gedaan naar de algemene invloeden die frames hebben. Wat mij intrigeert is of via een uitgebreide frame-inventarisatie in organisaties -in combinatie met een analyse van de veranderingsprocessen die hebben plaatsgevonden- generaal toepasbare uitspraken gedaan kunnen worden met betrekking tot de gewenste aanpak van het veranderingsproces. In dit onderzoek is op microniveau een inventarisatie van de frames gedaan. Dit is met behulp van de theorie aangevuld met een kwalitatief onderzoek vanuit retroperspectief zijn de conclusies prima verklaarbaar. Met de inzichten die uit deze scriptie naar voren zijn gekomen kan generaliseerbaarheid daadwerkelijk tot succesvolle veranderingen leiden in de opzet van veranderingsprocessen. Verder onderzoek is hiervoor echter noodzakelijk.

Tot slot zijn de hypothesen aangetoond die in dit onderzoek gesteld zijn (zie paragraaf 4.2). AVEBE heeft een aantal veranderdoelstellingen willen realiseren, welke niet gehaald zijn binnen de onderzochte afdeling SCCC. Dit is mede veroorzaakt door de invloed van de aanwezige denkframes binnen de afdeling SCCC.

Wat zou ik een volgende keer anders doen?

Om wetenschappelijk onderzoek te doen naar de ontwikkelingen van frames van medewerkers en de invloed die deze frames hebben op veranderingen in organisaties is het beter om meerdere metingen van de frames plaats te laten vinden: aan het begin van de verandering, tussentijds en aan het eind. Het succes van de verandering zal door heldere criteria concreet en meetbaar gemaakt moeten worden, zodat bij de metingen van de frames verbanden kunnen worden gelegd tussen de afzonderlijke framekleuren en de mate waarin de verandering succesvol is.

Zoals Boonstra (2000) al aangaf zijn er meerdere factoren van invloed op het succes of mislukken van veranderingen. Ik ben er van overtuigd geraakt dat frames zeer bepalende factoren zijn in veranderingsprocessen. Wanneer op een goede wijze met frames wordt omgegaan en frames gestuurd worden, zal een verandering een grote kans van slagen hebben. Indien dat niet het geval is, zal een organisatie moeten proberen om ofwel de frames te reframe en/of zal zij de organisatiedoelen moeten bijstellen. Veranderingen kunnen niet ongeacht de doelstellingen die een bedrijf nastreeft en/of ongeacht de frames die onder de medewerkers heersend zijn, eindeloos worden doorgezet. Op enig moment zal er een herijking moeten plaatsvinden. Wat kan hiervoor beter bepalend zijn dan het succes van de organisatieverandering?

Lijst van bijlagen:

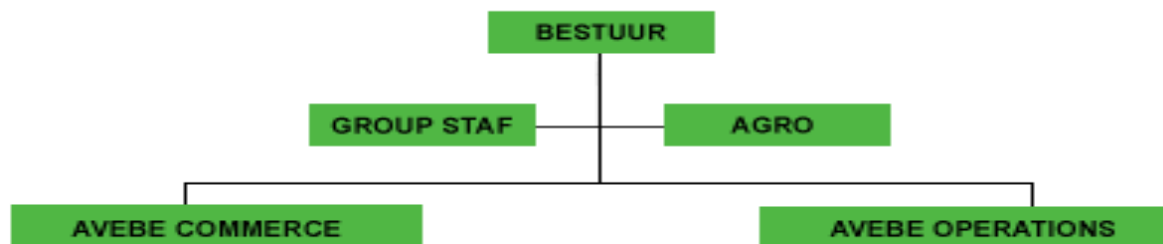
Bijlage 1	Organogram AVEBE
Bijlage 2	Uitkomsten strategie monitor
Bijlage 3	Uitspraak ondernemingskamer 7-10-2005
Bijlage 4	Vragenlijst interviews retroperspectief
Bijlage 5	Vragenlijst enquête De Caluwé
Bijlage 6	Organogram SCCC

Literatuurlijst

Bijlage 1 Organogram AVEBE

ORGANISATIE

AVEBE is als volgt georganiseerd:



Uitkomsten Strategie Monitor:

Pijlers van succes

Het strategisch beleidsplan van AVEBE is gebaseerd op kostprijsleiderschap en innovatie. Een strategie is echter alleen zo goed als de uitvoering van dit plan. En de uitvoering is weer afhankelijk van de kerncompetenties van het bedrijf, de betrokkenheid van de werknemers en het leiderschap van het bedrijf. Kerncompetenties, werknemersbetrokkenheid en leiderschap zijn met andere woorden de pijlers van het succes.

Kerncompetenties

Bedrijfsgebonden kerncompetenties

- Kennis van aardappelzetmeel en Six Sigma zijn unieke kerncompetenties van AVEBE;
- Geen van de concurrenten van AVEBE heeft een aardappelrasteeltbedrijf (Averis Seeds).
- Klantgerichte ketenmanagement is een te ontwikkelen unieke kerncompetentie. Het is tot op de dag van vandaag nog niemand in de industrie gelukt om het proces van “zand tot klant” perfect te beheersen. Ook AVEBE is dit niet gelukt. Tegelijkertijd ligt hier een kans voor AVEBE om een voorsprong op de concurrenten op te bouwen.

Persoonsgebonden kerncompetenties

Kerncompetenties zijn volgens AVEBE onmisbaar om meer te kunnen doen en te groeien met minder mensen, kosten en middelen. Kerncompetenties die concreet zijn, herkenbaar zijn voor iedereen en ook gelden voor iedereen. Van hoog tot laag gelden de volgende kerncompetenties:

- **Durf**
- **Vindingrijkheid**
- **Doelmatigheid**

De toekomstige medewerker van AVEBE heeft lef, is vindingrijk en gaat doelmatig te werk. De persoonlijke ontwikkelingsplannen en beoordelingsgesprekken zullen in de toekomst derhalve hierop geënt zijn. Medewerkers zullen elkaar in de toekomst hierop moeten aanspreken. Niet alleen één op één, maar ook tijdens afdelingsvergaderingen. Als dat consequent gedaan wordt, ontstaat er vanzelf een op succes gerichte cultuur, is de gedachte.

Betrokkenheid van medewerkers

In het voorjaar van 2006 heeft het management van AVEBE d.m.v. een Strategie Monitor, waaraan 868 mensen van de 1247 geënquêteerde collega's (70% respons) uit Nederland, Duitsland en de internationale Salesforce deelgenomen hebben, de betrokkenheid van medewerkers van het bedrijf gemeten.

Uit de resultaten is een hoge mate van betrokkenheid gebleken. Ondanks de perikelen van de afgelopen jaren zijn medewerkers van AVEBE loyaal aan en betrokken bij het bedrijf gebleven en zijn zij bereid om in de toekomst hun schouders eronder te zetten.

Redenen hiervoor zijn legio aan te voeren:

- Medewerkers van AVEBE willen graag hun baan behouden;
- De mogelijkheden op een baan in de regio Noordoost Nederland zijn in vergelijking met andere gebieden in Nederland erg laag;
- Uit het sociaal jaarverslag van 2005 blijkt dat de gemiddelde leeftijd van medewerkers binnen AVEBE 48 jaar is. Een hoge leeftijd bemoeilijkt het solliciteren naar een andere baan en het is gebleken dat hoe ouder mensen zijn, hoe minder snel men bereid is om te verhuizen voor een andere baan;
- Het opleidingsniveau is in z'n algemeenheid niet erg hoog, omdat veel medewerkers uitvoerende werkzaamheden verrichten waarvoor weinig kennis benodigd is. Ook dit bemoeilijkt het solliciteren naar een andere baan;
- Veel medewerkers van AVEBE zijn als het ware vergroeid met het bedrijf en hebben een familiegeschiedenis bij het bedrijf. Vaak hebben zowel de grootvader, als de vader en de zoon eenzelfde soort carrière bij AVEBE doorlopen en is AVEBE de enige werkgever die ze ooit gekend hebben. Het lijkt voor veel medewerkers een extra grote stap om een nieuwe werkgever te zoeken.

De volgende punten van zorg zijn uit de Strategie Monitor naar voren gekomen:

- Binnen Commerce is de betrokkenheid relatief laag. Ongeveer een derde van de Commerce medewerkers geven aan dat zij overwegen om bij AVEBE weg te gaan, mocht er een vergelijkbare baan bij een ander bedrijf voorbij komen.
- Slechts 42% kent de nieuwe strategie. Dit onderstreept eens te meer het belang van het verbeteren van de communicatie.
- 50% heeft het vertrouwen dat de strategie de huidige problemen van AVEBE voldoende aanpakt. Als grootste barrière voor het succesvol implementeren van de strategie wordt echter onvoldoende samenwerking tussen de verschillende bedrijfsonderdelen en de huidige cultuur genoemd. Slechts 1% geeft aan dat met de huidige cultuur de strategie succesvol uitgevoerd kan worden.
- Als verbeterpunten worden daarnaast nog genoemd: het leiderschap dat niet transparant en aansprakelijk is en het gebrek aan transparante communicatie.
- Er heerst dus cynisme over het vermogen om de nieuwe strategie succesvol uit te voeren. De sleutel tot de oplossing van dit probleem ligt in cultuurverandering en uit de resultaten blijkt dat er hier een breed draagvlak voor is. Een cultuurwerkgroep met vertegenwoordigers uit allerlei delen van de organisatie is daarom momenteel bezig met een cultuurveranderingprogramma. De eerdergenoemde persoonsgebonden kerncompetenties durf, vindingrijkheid en doelmatigheid maken daar vanzelfsprekend deel van uit.

AVEBE en leiderschap

Uit de strategie monitor zijn de volgende gegevens over leiderschap naar voren gekomen:

- "AVEBE heeft ivoren toren leiders".
- Ongetwijfeld heeft dit het eerdergenoemde cynisme binnen het bedrijf mede veroorzaakt.
- Leiderschap binnen AVEBE moet nodig veranderen. Ook in verband met de cultuurverandering, immers, cultuurverandering begint aan de top.
- AVEBE is daarom voornemens om de managers niet alleen meer te beoordelen aan de hand van de prestaties, maar ook aan de hand van de persoonlijke kerncompetenties durf, vindingrijkheid en doelmatigheid. Mogelijk door middel van

jaarlijkse anonieme enquêtes onder de mensen om de manager in kwestie. Dit, om een zo objectief mogelijke beoordeling te garanderen.

Bijlage 3 Uitspraak van de ondernemingskamer op 7 oktober 2005

LJN: AU4043,Ondernemingskamer
Gerechtshof Amsterdam, 1115/2005 OK

|

Datum uitspraak:	07-10-2005
Datum publicatie:	11-10-2005
Rechtsgebied:	Civiel overig
Soort procedure:	Eerste aanleg - meervoudig
Inhoudsindicatie:	De Ondernemingskamer heeft op vrijdag 7 oktober 2005 uitspraak gedaan in het door de Centrale Ondernemingsraad (COR) jegens AVEBE U.A. aangespannen geding. De Ondernemingskamer heeft bepaald dat AVEBE U.A. niet in redelijkheid tot het besluit van 21 juni 2005 tot inrichting van de zogenaamde Functionele Organisatie heeft kunnen komen. De Ondernemingskamer verplicht AVEBE U.A. dat besluit in te trekken en de gevolgen daarvan ongedaan te maken.

Uitspraak

GERECHTSHOF TE AMSTERDAM
ONDERNEMINGSKAMER

BESCHIKKING van 7 oktober 2005 in de zaak met rekestnummer 1115/2005 OK van

DE CENTRALE ONDERNEMINGSRAAD VAN AVEBE U.A.,
gevestigd te Veendam,
VERZOEKER,
advocaat en procureur: MR. P.L.J. BOSCH,

t e g e n

de coöperatieve vereniging
AVEBE U.A.,
gevestigd te Veendam,
VERWEERSTER,
advocaat en procureur: MR. J.M. VAN SLOOTEN.

1. Het verloop van het geding

1.1 Verzoeker, hierna de COR te noemen, heeft bij op 21 juli 2005 ter griffie van de Ondernemingskamer ingekomen verzoekschrift met producties de Ondernemings-kamer verzocht - zakelijk weergegeven - bij beschikking, uitvoerbaar bij voorraad,

1) te verklaren dat verweerster bij afweging van alle betrokken belangen in redelijkheid niet heeft kunnen komen tot het besluit van 21 juni 2005 tot invoering van de Functionele Organisatie;

2) verweerster de verplichting op te leggen om dat besluit in te trekken en de gevolgen daarvan ongedaan te maken;

3) verweerster te verbieden uitvoering te geven aan meerbedoeld besluit;

4) het onder 3) verzochte verbod ook bij wijze van voorlopige voorziening uit te spreken.

1.2 Verweerster, hierna ook AVEBE te noemen, heeft bij op 23 september 2005 ter griffie van de Ondernemingskamer ingekomen verweerschrift met producties de Ondernemingskamer verzocht het verzoek van de COR af te wijzen.

1.3 Het verzoek is behandeld ter openbare terechtzitting van de Ondernemingskamer van 29 september 2005, alwaar de advocaten de standpunten van partijen nader hebben toegelicht, beiden aan de hand van - aan de Ondernemingskamer overgelegde - pleitnotities.

2. De vaststaande feiten

2.1 AVEBE oefent een onderneming uit op het gebied van productie en verkoop van zetmeel en zetmeelderivaten. AVEBE heeft naast Nederlandse ook buitenlandse vestigingen. AVEBE is opgedeeld in vier operational companies (door partijen ook wel OpCo's genoemd), te weten Food, Paper, Specialties en Starch (Zetmeel).

2.2 Iedere OpCo heeft een ondernemingsraad. De COR behandelt zaken die alle OpCo's betreffen. Bij AVEBE zijn op dit moment circa 1340 medewerkers werkzaam op basis van een arbeidsovereenkomst.

2.3 Vanaf 1998 is bij AVEBE sprake geweest van verschillende reorganisaties. In 1998 is het zogenaamde Growth and Development Plan vastgesteld en ingevoerd. Onderdeel van dat plan was de introductie van een divisiestructuur (de divisies Food en Non-Food) en centrale afdelingen Services en R&D. In 2002 volgde de zogenaamde operatie Zero Base. De operatie voorzagt in de opheffing van de divisiestructuur alsmede van de centrale afdelingen Services en R&D. Daarvoor in de plaats werden (vier) OpCo's ingesteld, drie markt- en één productie-OpCo. Daarnaast was sprake van een hoofdkantoororganisatie. De activiteiten van voornoemde afdelingen werden deels bij de OpCo's ondergebracht. Zero Base betekende een reductie van het totale aantal arbeidsplaatsen met 350. In dat kader is destijds met de vakbonden het sociaal plan "AVEBE 2002-2005" (verder ook het Sociaal Plan 2002-2005 te noemen) afgesloten. Kern van dat plan (dat gold tot 1 augustus 2005) was een herplaatsingsgarantie van drie jaar voor medewerkers van wie de arbeidsplaats was komen te vervallen. Na afloop van die termijn konden de medewerkers die dan nog niet hadden kunnen worden herplaatst of vrijwillig ontslag hadden genomen, worden ontslagen (met een vergoeding gelijk aan de zogenaamde kantonrechtersformule).

2.4 Bij brief van 12 maart 2004 is de COR advies gevraagd over het voorgenomen besluit tot uitvoering van maatregelen onder de naam Apple Tree. De achtergrond van dit voornemen lag in de constatering dat de Zero Base-operatie onvoldoende soelaas bood vanwege het relatief geringe aantal medewerkers dat vertrokken was of herplaatst had kunnen worden, terwijl voorts de financieel-economische situatie was verslechterd. In de bewuste adviesaanvraag staat dat "het overcompleet in Nederland" op dat moment 280 functies betrof (in het kader van Zero Base waren 137 herplaatsingen gerealiseerd en hadden tien medewerkers AVEBE verlaten), dat daarvan minimaal 230 full time equivalenten onder het Sociaal Plan 2002-2005 gebracht zouden moeten worden, dat de consequenties daarvan voor AVEBE niet te dragen zouden zijn en dat wijzigingen in genoemd sociaal plan daarom nodig waren. Toen die wijzigingen niet mogelijk bleken, heeft AVEBE oud-minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid W. Vermeend aangezocht om als bemiddelaar op te treden. Op zijn instigatie zijn AVEBE en de vakbonden vervolgens een ouderenregeling overeengekomen die erin voorzag (kort gezegd) dat oudere werknemers - de Ondernemingskamer begrijpt dat het om werknemers van 56 jaar en ouder gaat -, na verkrijging van door het CWI daartoe te verlenen ontslagvergunning, zouden worden ontslagen en zouden worden aangevuld op hun inkomen of uitkering tot 80% van hun laatst verdiende loon. Voor bedoelde ouderenregeling (hierna de ouderenregeling te noemen) kwamen op dat moment circa 325 werknemers in aanmerking.

2.5 Na totstandkoming van de ouderenregeling heeft AVEBE op 13 oktober 2004, onder intrekking van de adviesaanvraag van 12 maart 2004, een nieuwe adviesaanvraag (genaamd Apple Tree) aan de COR doen toekomen. Daarin wordt gesteld dat, gemeten naar de toestand van 12 maart 2004, 282 arbeidsplaatsen dienden te verdwijnen en wordt gesproken van een "overcompleet" van "thans 269 medewerkers". In het conceptadvies dat de COR met AVEBE heeft besproken (en dat later - naar de Ondernemingskamer begrijpt: ongewijzigd - bij brief van 11 november, als definitief advies is uitgebracht) staat onder meer:

1.2 De voorgenomen besluiten.

In uw adviesaanvraag spreekt u van een vermindering van 282 arbeidsplaatsen. Deze arbeidsplaatsen zouden vervallen op basis van Apple Tree en de Zero base reorganisatie. Wij hebben, in tegenstelling tot wat u schrijft, nooit een sluitende onderbouwing van dit aantal gezien. In de door u genoemde sheets wordt een veel geringer aantal arbeidsplaatsen vermeld dan 282. (...)

Uit ons eigen onderzoek is gebleken dat het inmiddels om een veel groter aantal arbeidsplaatsen gaat.

Op basis van Apple Tree en Zero base zouden, volgens u, 282 arbeidsplaatsen moeten verdwijnen. Teruggerekend naar de peildatum 1 februari 2004 zijn dat er 290. De directies van de OPCO's hebben, deze zomer, aan dit aantal van 290 nog eens 66 functies toegevoegd. Daarnaast heeft Avebe in Nederland thans 58 vacatures, waarvan wordt betwijfeld of ze nog opgevuld moeten worden. In totaal verdwijnen er dan 414 arbeidsplaatsen bij Avebe. (...) Bijlage II bij dit advies bevat een overzicht van deze 414 arbeidsplaatsen. Elk van die 414 arbeidsplaatsen zal onderdeel uitmaken van adviesaanvragen die ingediend worden bij de Ondernemingsraden van de OPCO's. Deze zullen een oordeel vellen over de vraag of de voorgestelde reductie mogelijk is en of er een werkbare organisatie overblijft.

en voorts:

1.3 Uitputtende lijst van functies.

Er doen in de organisatie diverse geruchten de ronde over een volgende reorganisatie. We hebben met u afgesproken (zie Bijlage I), dat zolang de huidige reorganisatie, waar wij thans over adviseren loopt, er geen nieuwe reorganisaties gestart zullen worden. Dat wil zeggen dat uitsluitend de arbeidsplaatsen zoals benoemd in Bijlage 2 ter discussie zullen staan. (...).

2.6 Bij brief van 9 november 2004 heeft AVEBE onder meer als volgt op het concept advies van de COR gereageerd:

Wij delen de mening niet dat de aantallen te schrappen arbeidsplaatsen 414 bedraagt. Er zitten in deze telling tal van dubbeltellingen. De "414" is het kader waarbinnen aan de OR-en nader advies zal worden gevraagd conform art. 25 lid 1 WOR, met betrekking tot Apple Tree/Zero Base (...), zo dit nog niet is geschied.

(..) (punt 1.2).

Ons (de Ondernemingskamer begrijpt: Uw) uitgangspunt is dat de huidige regeling niet verstoord mag worden door andere omvangrijke wijzigingen in de organisatie. Wij delen deze mening. Ter zelfder tijd is het niet zo dat wij ons willen vastleggen af te zien van advies- en instemmingsverzoeken conform de WOR.

Hoe wij in aldus voorkomende gevallen de mogelijke sociale consequenties zullen opvangen is alsdan onderwerp van nader overleg (punt 1.3)

(...)

Wij zouden met u de volgende afspraken willen maken.

1. (...)

2. Nieuwe voorgenomen besluiten zullen pas in behandeling worden genomen, nadat daar over met de COR consensus is bereikt zowel de COR als AVEBE zullen daarbij in redelijkheid en billijkheid handelen.

(...)

Tenslotte zij nog opgemerkt dat vanwege de aard van de regeling de relatie vertrekkende medewerkers en vervallen arbeidsplaatsen onder Apple Tree/ Zero Base is verdwenen.

Bij e-mail van 12 november 2004 heeft AVEBE te kennen gegeven dat haar brief van 9 november 2004 gezien diende te worden als het "juridische besluit" met betrekking tot de adviesaanvraag Apple Tree.

2.7 Op 26 november 2004 heeft AVEBE bij het CWI ontslagvergunningen aangevraagd voor circa 150 oudere werknemers. Een belangrijk deel daarvan is, begin 2005, geweigerd. Eind maart 2005 heeft AVEBE, na overleg met het CWI, opnieuw voor een groot aantal oudere werknemers ontslagvergunningen aangevraagd. Ook die zijn goeddeels geweigerd.

2.8 Bij op 5 november 2004 gedateerde, maar eerst op 26 november 2004 door de COR ontvangen brief heeft AVEBE een adviesaanvraag "samenvoeging OpCo's Paper en Specialties" bij de COR ingediend. In de aanvraag staat dat met name op managementniveaus functies zullen verdwijnen. Er wordt gesproken over een veertigtal arbeidsplaatsen.

2.9 De COR heeft op de in 2.8 genoemde adviesaanvraag gereageerd met de klacht dat deze in strijd was met de op 9 november 2004 gemaakte afspraak (gedoeld werd op de in het hiervoor in 2.6 gegeven citaat onder 2 geformuleerde afspraak ("Nieuwe voorgenomen besluiten (..)"). In de overlegvergadering van 10 december 2004 heeft de COR dat standpunt herhaald en nader toegelicht. Volgens de bestuurder (Krijne) sloot de adviesaanvraag aan bij de klacht dat er "te veel management is". Krijne meldde dat alleen ingegrepen zou worden op het aantal managementfuncties. Tussen AVEBE en de COR is vervolgens een aantal afspraken gemaakt die door Krijne zijn vastgelegd in een email van 10 december 2004. Die email (met kop "Subject Adviesaanvraag integratie Paper en Specialties") bevat onder meer de volgende inhoud: Naar aanleiding van onze vergadering vandaag wil ik graag het volgende bevestigen, dan wel aanvullen.

1. Deze adviesaanvraag wordt als zodanig ingetrokken. Het stuk heeft de status van verschaffen van informatie aan de COR.

2. Tussen nu en 1 april vindt informeel overleg plaats over de integratie van Specialties en Paper

met als oogmerk om voor die datum tot overeenstemming te komen. E.e.a. zal mede worden bekeken in het licht van de uitvoering van het Apple Tree project.

3. In principe wordt de adviesaanvraag ingediend per 1 april 2005. Ik zou ernaar willen streven om adviesaanvraag, advies en besluit zoveel mogelijk voor die tijd klaar te hebben. Ik wil hiertoe graag nadere afspraken maken. Ik denk aan het instellen van een kleine werkgroep, die dit kan voorbereiden.

2.10 Naar aanleiding van het verzoek van de COR, gedaan tijdens de in 2.9 genoemde overlegvergadering, om betrokken te worden bij het project Attack (in de hiervoor in 2.6 genoemde brief van 6 november 2004 was over het bestaan van een project met die naam gerept) is over dat project - "de strategieontwikkeling voor de middellange termijn" - in de overlegvergadering van 14 januari 2005 gesproken. Blijkens de notulen van de vergadering is aan het slot ervan besloten het besprokene eerst te laten bezinken en er tijdens een volgend overleg op terug te komen.

2.11 Begin februari 2005 is de voorzitter van de COR meegedeeld dat de besluitvorming over de voorgenomen samenvoeging van de OpCo's Paper en Specialties was uitgesteld in verband met nieuwe inzichten vanuit het project Attack. De werkgroep als bedoeld aan het slot van 2.9 is als gevolg daarvan nimmer aan de slag gegaan.

2.12 In een email van 11 april 2005 heeft AVEBE een adviesaanvraag "voor de functionele organisatie" bij de COR aangekondigd. Bij email van 13 april 2005 heeft de COR, onder verwijzing naar de (hiervoor in 2.6 genoemde) brief van 9 november 2004, AVEBE verzocht de afspraak gestand te doen om vooraf aan het voorleggen (aan de COR) van het voorgenomen besluit "met ons te evalueren in hoeverre onze gezamenlijke uitgangspunt "dat de huidige regeling niet verstoord mag worden door andere omvangrijke wijzigingen in de organisatie" overeind blijft". Bij email van diezelfde dag heeft AVEBE de COR geschreven de adviesaanvraag te zullen indienen. Als argumentatie wordt gegeven: "In alle redelijkheid mag van de Directie van AVEBE verwacht worden dat, gelet op de financiële situatie, er maatregelen moeten worden genomen. De aan u uit te reiken adviesaanvraag zal dat bewijzen". In een email van 14 april aan AVEBE heeft de COR onder meer geschreven: "In onze beleving gaat het om consensus te bereiken over het in behandeling nemen van de nieuwe reorganisatie. De overtuiging die u hebt zou ook de COR moeten hebben, pas dan is er sprake van gezamenlijke consensus. De COR neemt een billijke en redelijke houding aan bij het vaststellen van haar oordeel die uitgaat van ons gezamenlijke standpunt dat de huidige regeling niet verstoord mag worden door andere omvangrijke wijzigingen in de organisatie".

2.13 Bij brief van 14 april 2005 heeft AVEBE de adviesaanvraag functionele organisatie bij de COR ingediend. In die brief wordt ook ingegaan op enkele in de email van de COR van 13 april 2005 genoemde onderwerpen (die de COR tijdens de door hem verzochte evaluatie aan bod wenste te laten komen). Blijkens de daarin gegeven samenvatting komt de adviesaanvraag in grote lijnen erop neer dat er - naar de Ondernemingskamer begrijpt: in plaats van de vier OpCo's - twee wereldwijd opererende divisies komen (een Supply Chain Division, waarin alle productdiensten, purchasing en logistieke diensten en daarbij behorende stafdiensten worden ondergebracht, en een Commercial Division, waarin alle commerciële activiteiten worden ondergebracht), ondersteund door een kleine hoofdkantoororganisatie. Als beweegredenen voor de organisatorische herschikking worden in de aanvraag genoemd dat door (zowel als gevolg van inflatie als autonoom) stijgende kosten sprake is van een continue druk op de resultaten, dat ondanks in de afgelopen jaren genomen maatregelen aan een verdergaande overalkostenreductie niet te ontkomen valt en dat deze kostenreductie alleen in voldoende mate wordt gerealiseerd

"indien zij samenvalt met een organisatorische herschikking van de bedrijfsactiviteiten, waarvan het doel is sterk vereenvoudigde bedrijfsprocessen in te richten. Op deze wijze kunnen de meeste arbeidsplaatsen gereduceerd worden zonder dat de kernprocessen aangetast worden".

Aangegeven wordt dat beoogd wordt de nieuwe organisatie met ingang van het nieuwe boekjaar (1 augustus 2005) te implementeren. Met de voorgestelde organisatieverandering zullen per 1 augustus 2005 186 arbeidsplaatsen vervallen, aldus de adviesaanvraag. De verwachting wordt uitgesproken dat het totale verlies aan arbeidsplaatsen "in de komende drie jaar substantieel hoger zal uitkomen". Gemeld wordt dat de eerder aangekondigde beleidsvoornemens in het kader van Zero Base en Apple Tree, onafhankelijk van de onderhavige adviesaanvraag, zullen worden uitgevoerd nadat de functionele organisatie gestalte heeft gekregen (en nadat de medezeggenschap hierover advies heeft kunnen uitbrengen).

2.14 Op 19 april 2005 heeft een overlegvergadering plaatsgevonden.

2.15 Op 25 mei 2005 heeft de COR advies uitgebracht. De COR adviseert (i) de adviesaanvraag in te trekken (ii) zo snel mogelijk met de vakorganisaties een sociaal plan af te sluiten (iii) met de COR het overleg te openen over het afronden van alle nog lopende reorganisaties en (iv) met de COR in overleg te treden over de problemen die volgens AVEBE voortvloeien uit de huidige structuur om te onderzoeken of deze op een andere manier ondervangen kunnen worden. Ter motivering van die adviezen voert de COR onder meer aan dat AVEBE zich niet aan de afspraken houdt die gemaakt zijn over het indienen van nieuwe adviesaanvragen. Behalve naar de afspraak genoemd in de (eerder genoemde) brief van 9 november 2004 wijst de COR in dat verband ook op de diverse kantinebijeenkomsten op 26 oktober 2004, waarin Krijne - aldus de COR - ten overstaan van het personeel expliciet heeft verklaard dat de reorganisatie die op dat moment werd voorgesteld eerst afgerond zou worden alvorens AVEBE eventueel met nieuwe reorganisatievoorstellen zou komen. Volgens de COR stapelt AVEBE de ene reorganisatie op de andere zonder er ook maar één af te maken. De resultaten van AVEBE bewegen zich op dat moment boven het in augustus 2004 vastgestelde jaarbudget, zodat - aldus de COR - niet gesproken kan worden van onvoorzien slechtere resultaten dan in november 2004 (toen de door de COR bedoelde toezegging werd gedaan). De COR is verder van mening dat de voorgestelde nieuwe structuur voor AVEBE geen goede is. Een andere klacht van de COR is dat in de adviesaanvraag de oude structuur niet (op eventueel falen) wordt geëvalueerd. Volgens de COR wordt in feite slechts één argument aangevoerd, dat van kostenreductie. Voorts wijst de COR erop - onder het noemen van een drietal voorbeelden - dat slechts een gering deel van de 186 arbeidsplaatsen (die volgens de adviesaanvraag - in ieder geval - als gevolg van de implementatie van de voorgestelde functionele organisatie komen te vervallen) is toe te schrijven aan het opheffen van de OpCo's. De rest behelst een generieke korting op personeel, welke korting - aldus de COR - voor een deel haar basis vindt in eerdere plannen. Een zodanige generieke korting kan ook in de OpCo-structuur plaatsvinden, zo voert de COR aan. In de motivering van de adviesaanvraag treft de COR geen nieuwe elementen aan. Met betrekking tot de gepresenteerde financiële cijfers merkt de COR op dat die niet aansluiten bij de geconsolideerde noch bij de enkelvoudige jaarrekening. In dat kader stelt de COR voor met AVEBE overleg te voeren over een verduidelijking van de financiële analyse.

2.16 Naar aanleiding van het advies van de COR heeft overleg tussen partijen plaatsgevonden. In een brief van 8 juni 2005 heeft de COR een aantal vragen met betrekking tot de relatie tussen de reorganisatie Apple Tree en de op dat moment voorliggende adviesaanvraag aan AVEBE voorgelegd. Uit het verzoekschrift (paragraaf 40) begrijpt de Ondernemingskamer dat die vragen in een op 10 juni 2005 gehouden overlegvergadering zijn beantwoord.

2.17 Bij brief van 21 juni 2005 heeft de COR een aanvullend advies uitgebracht. De COR schrijft daarin dat hij, op verzoek van AVEBE, het eerdere advies van 25 mei 2005 heeft heroverwogen, maar - vrij weergegeven - niet tot andere inzichten is gekomen. Volgens de COR blijkt uit de nadien door AVEBE aan hem verstrekte informatie (onder meer) dat geen advies is gevraagd aan de ondernemingsraden van de OpCo's over de arbeidsplaatsen die "tot op heden zijn geschrapt" (de Ondernemingskamer begrijpt dat de COR hier doelt op de "414", genoemd in meergenoemde brief van 9 november 2004). Volgens de COR blijkt uit de overgelegde cijfers voorts dat - hoewel die adviesaanvragen zijn ingetrokken - begonnen is met de samenvoeging van twee OpCo's alsook met de reorganisatie van de afdeling HRM. Ook heeft AVEBE, zo constateert de COR, inmiddels toegegeven dat in de 186 arbeidsplaatsen die volgens de adviesaanvraag als gevolg van de voorgestelde functionele organisatie komen te vervallen 48 arbeidsplaatsen zitten "uit Apple Tree". De beide reorganisaties lopen dus door elkaar heen, aldus de COR. Voorts is het volgens de COR zo dat in het aantal van 186, arbeidsplaatsen zitten die niet toe te schrijven zijn aan de voorgestelde reorganisatie, maar die zien op de mogelijke (komende) beslissing te stoppen met het produceren van producten voor de textielindustrie. Met betrekking tot de financiële cijfers merkt de COR op dat met hetgeen AVEBE in dat verband heeft opgemerkt de door de COR geconstateerde problemen met de (in 2.15 genoemde) aansluiting niet zijn opgelost. Geconstateerd wordt dat AVEBE niet is ingegaan op de in het advies van 25 mei 2005 gedane suggestie om gezamenlijk over de cijfers te praten.

2.18 AVEBE heeft bij brief van 21 juni 2005 de COR bericht dat zijn adviezen haar geen reden heeft gegeven terug te komen op het voorgenomen besluit. In de brief gaat AVEBE in op de door de COR in zijn advies en nadere advies aangedragen argumenten.

3. De gronden van de beslissing

3.1 De COR heeft gesteld dat het besluit van 21 juni 2005 (verder het besluit te noemen) kennelijk onredelijk is - waarmee, naar de Ondernemingskamer begrijpt, wordt bedoeld op de toets van artikel 26 lid 5 tweede volzin Wet op de ondernemingsraden (WOR) - zowel vanwege de wijze waarop het besluit tot stand is gekomen als naar de inhoud daarvan. Meer concreet heeft de COR na te noemen bezwaren aangevoerd:

- 1) AVEBE is zonder goede gronden de op 9 november 2004 gemaakte afspraak niet nagekomen door zonder voorafgaand overleg met de COR de Functionele Organisatie als voorgenomen besluit ter advisering voor te leggen;
- 2) AVEBE heeft in strijd met de gemaakte afspraken nagelaten de COR te betrekken bij de verdere ontwikkeling van Attack;
- 3) AVEBE heeft in strijd met artikel 24 WOR nagelaten de COR tijdig te informeren over de beleidsvoornemens die zij in voorbereiding had met betrekking tot de Functionele Organisatie en heeft nagelaten met de COR afspraken te maken wanneer en op welke wijze de COR in de besluitvorming wordt betrokken;
- 4) AVEBE had de COR dienen te informeren over het standpunt van het CWI bij mail van 1 oktober 2004 en de risico's en gevolgen van een afwijzing van ontslagvergunningen, waardoor zowel de belangen van de betrokken medewerkers als die van de COR wezenlijk geschaad zijn;
- 5) Gezien de inhoud van het bericht van het CWI van 1 oktober 2004 had AVEBE in alle redelijkheid tijdens de kantinebijeenkomsten van 26 oktober 2004 en ook nadien niet de verwachtingen mogen wekken die AVEBE gewekt heeft met betrekking tot ouderenregeling, doorstroming jongere werknemers en geen gedwongen ontslagen;
- 6) AVEBE heeft, zonder voorafgaand overleg met de COR en zonder overleg met de bonden, eenzijdig de werking van het Sociaal Plan 2002-2005 opgeschort;

- 7) De onderneming wordt zonder goede gronden wederom met een reorganisatie geconfronteerd terwijl de voorafgaande reorganisatie nog niet is uitgevoerd en er geen goede redenen zijn om de uitvoering van Apple Tree voorlopig terzijde te schuiven;
- 8) Als een van de hoofdmotieven voor het besluit wordt opgegeven het niet kunnen realiseren van voorgaande reorganisaties, als gevolg van de financiële consequenties van het Sociaal Plan 2002-2005, terwijl de werking van dat plan eindigt op hetzelfde tijdstip als waarop het besluit tot uitvoering komt; in alle redelijkheid kan het Sociaal Plan 2002-2005 dus geen blokkade zijn voor de verdere uitvoering van de gemaakte afspraken in het kader van Apple Tree en de "414";
- 9) De overige motieven en argumenten voor het besluit zijn precies hetzelfde als de motieven en argumenten die in 2002 ten grondslag lagen aan het (tegenovergestelde) besluit tot invoering van de OpCo's; AVEBE heeft onvoldoende aannemelijk weten te maken waarom de Functionele Organisatie de gestelde doelen wel zal kunnen realiseren;
- 10) Op grond van het besluit komen arbeidsplaatsen (52 van de 186) te vervallen die niet toe te rekenen zijn aan de invoering van de Functionele Organisatie; het besluit ontbeert in dat opzicht een deugdelijke grondslag en preludeert op besluiten die nog moeten worden genomen onderscheidenlijk waar nog advies over gevraagd moet worden;
- 11) Onduidelijk is hoeveel functies er uiteindelijk komen te vervallen en hoe zich dat verhoudt tot de 414 van Apple Tree.

3.2 De Ondernemingskamer stelt, met AVEBE, vast dat de hiervoor onder 4), 5) en 6) genoemde bezwaren hoe dan ook niet kunnen leiden tot de conclusie dat AVEBE - kort gezegd - het besluit niet had mogen nemen. Wat betreft het zesde bezwaar geldt dat de implementatiedatum van het besluit 1 augustus 2005 is, waarmee de relevantie van dat bezwaar tegen het besluit - wat daarvan verder zij - wegvalt. De in de bezwaren 4) en 5) door de COR aangesneden kwestie (of AVEBE mogelijk onterecht verwachtingen heeft gewekt ten aanzien van het slagen van de ouderenregeling) is in het kader van de onderhavige procedure evenmin relevant. De COR lijkt te suggereren dat hij destijds door AVEBE terzake op het verkeerde been is gezet en vervolgens, ten behoeve van de CWI-procedure, een positief advies heeft gegeven over de Apple Tree adviesaanvraag. Het destijds door AVEBE genomen besluit met betrekking tot die adviesaanvraag is hier echter niet aan de orde. De juistheid van de bezwaren 4) en 5) kan mitsdien in het midden blijven.

3.3 De bezwaren 1) tot en met 3) lenen zich voor gezamenlijke behandeling. De Ondernemingskamer overweegt dienaangaande als volgt.

3.4 Wat betreft de uitleg van de in de brief van AVEBE van 9 november 2004 opgenomen, hiervoor in 2.6 aan het slot geciteerde afspraak ("Nieuwe voorgenomen besluiten zullen pas in behandeling worden genomen, nadat daar over met de COR consensus is bereikt (...")), is de Ondernemingskamer van oordeel dat de door AVEBE voorgestane uitleg uiterst onaannemelijk is en die van de COR, daarentegen, uiterst aannemelijk. Reeds het feit dat in de bewuste brief van 9 november 2004 staat dat de "414" het kader is waarbinnen aan de ondernemingsraden nader advies zal worden gevraagd (cursivering Ondernemingskamer) conform artikel 25 lid 1 WOR met betrekking tot Apple Tree-Zero Base, doet het uiterst onwaarschijnlijk zijn dat, zoals AVEBE betoogt, partijen destijds hebben afgesproken of bedoeld hebben af te spreken dat in verband met de ouderenregeling voorshands geen uitvoering zou worden gegeven aan Apple Tree (en dat vorenbedoelde afspraak enkel zag op "geen nadere adviesaanvragen in het kader van Apple Tree"). In de brief staat immers juist het tegenovergestelde: aan de ondernemingsraden zal nader advies worden gevraagd met betrekking tot de uitvoering van Apple Tree (en Zero Base). Daar komt bij dat in bedoelde afspraak de beperking, zoals door AVEBE bepleit, op geen enkele wijze is verwoord. Ten slotte is duidelijk dat in de brief van 9 november 2004 wordt gereageerd

op het hiervoor in 2.5 gedeeltelijk geciteerde concept advies van de COR op de Apple Tree adviesaanvraag. In de brief van 9 november 2004 wordt immers steeds gerefereerd aan de in dat concept genoemde punten (waarbij het hier met name om punt 1.3 gaat). Wanneer hetgeen staat onder 1.3 in het conceptadvies wordt gelezen in samenhang met de reactie die in de brief van 9 november 2004 op dat punt wordt gegeven en tegen die achtergrond de tekst van de zojuist vermelde afspraak wordt beschouwd, kan niet tot een andere conclusie worden gekomen dan dat de COR er (in ieder geval) op heeft mogen vertrouwen dat hij met AVEBE had afgesproken dat de afspraak zag op alle adviesaanvragen die nadien bij de COR zouden worden ingediend op een moment dat de uitvoering van Zero Base en Apple Tree nog niet was afgerond. Bij dit alles komt bovendien nog dat, zoals AVEBE zelf - onder meer in het besluit op pagina 3 bovenaan - heeft gesteld, de contacten met het CWI ten tijde van het schrijven van de brief van 9 november 2004 "zeer hoopvol" waren en dat volgens AVEBE eerst in januari 2005 (en niet reeds met de brief van 10 oktober 2004) duidelijk werd dat het met de ouderenregeling "de verkeerde kant uitging". Daarvan uitgaande, is - nog afgezien van de uitdrukkelijke mededeling dat de ondernemingsraden nader advies zal worden gevraagd met betrekking tot Apple Tree-Zero Base - niet goed begrijpelijk dat onderscheidenlijk waarom niettemin al in november 2004 zou zijn besloten de verdere uitvoering van Apple Tree - in verband met de toepassing van het Sociaal Plan 2002-2005 (in de situatie dat de ouderenregeling niet zou kunnen "zorgen" voor vervangende functies) - in afwachting van de uitkomst van de CWI-procedures op te schorten. Daardoor zou immers (kostbaar) tijdverlies met de voortgang van het terugbrengen van arbeidsplaatsen optreden

3.5 Ten overvloede merkt de Ondernemingskamer in dit verband nog op dat de COR uitdrukkelijk heeft gesteld dat de bestuurder (Krijne) ook tijdens de zogenaamde kantinebijeenkomsten van 26 oktober 2004 heeft verklaard dat de reorganisatie die op dat moment werd voorgesteld (Apple Tree) eerst zou worden afgerond alvorens AVEBE eventueel met nieuwe reorganisatievoorstellen zou komen. Dit is door AVEBE niet, althans onvoldoende gemotiveerd betwist.

3.6 Hetgeen AVEBE in dit verband overigens nog te berde heeft gebracht is onvoldoende om in vorenstaand oordeel wijziging te brengen. De Ondernemingskamer verwierpt mitsdien de door AVEBE voorgestane (hiervoor onder 3.4 nader aangeduide) beperkte lezing van meerbedeelde afspraak. Er zij overigens geen feiten of omstandigheden aannemelijk geworden op grond waarvan AVEBE in redelijkheid niet (langer) aan de gemaakte afspraak gehouden zou kunnen worden of dat die afspraak "dat er binnen de Appletreeperiode geen andere reorganisatie zou komen" zich niet ook uitstrekt tot de reorganisatie waarom het in deze zaak gaat.

3.7 De Ondernemingskamer stelt vast dat AVEBE voorafgaand aan het indienen van onderhavige adviesaanvraag geen overleg als in de afspraak omschreven met de COR heeft gevoerd. Voorzover AVEBE meent dat het overleg dat zij met de COR gevoerd heeft in het kader van de adviesaanvraag "samenvoeging OpCo's Paper en Specialties" kan doorgaan voor een zodanig overleg, volgt de Ondernemingskamer haar daarin niet. Het gaat hier duidelijk om twee verschillende adviesaanvragen, niet alleen qua inhoud als zodanig maar ook wat betreft de mate van verstrekkendheid. Zo hield de samenvoeging van genoemde twee OpCo's, naar AVEBE destijds heeft verklaard, in dat alleen werd ingegrepen op managementniveau. Dat (slechts) daarvan - waarbij de Ondernemingskamer ook nog wel wil uitgaan van "nagenoeg alleen" - sprake zou zijn bij de onderhavige aangelegenheid is gesteld noch gebleken en komt de Ondernemingskamer, gelet op het aantal arbeidsplaatsen dat volgens AVEBE met de ingreep is gemoeid (186), ook onwaarschijnlijk voor. Overigens is ook door de COR gesteld en door AVEBE niet of onvoldoende weersproken dat onder de 186 arbeidsplaatsen vele vallen die zich

bevinden op uitvoerend niveau. Dat partijen op 10 december 2004 hebben afgesproken dat de adviesaanvraag met betrekking tot de (toen) voorgenomen samenvoeging van eerdergenoemde twee OpCo's per 1 april 2005 zou worden ingediend, mist om diezelfde reden betekenis voor de kwestie waar het in deze procedure om gaat. Voorzover AVEBE nog heeft aangevoerd dat de besluitvorming ter zake van de functionele organisatie is voortgevloeid uit het project Attack en dat de COR bij dat project betrokken is geweest, geldt allereerst dat daarmee de afspraak niet van de baan is. Daar komt bij dat de COR heeft gesteld - en AVEBE niet heeft weersproken - dat hij slechts tijdens de overlegvergadering van 10 januari 2005 over het project Attack is geïnformeerd, dat het toen slechts om strategieontwikkeling (en niet om inrichting van de organisatie) ging en dat, ondanks de aan het eind van de bewuste vergadering daarover gemaakte (in 2.10 vermelde) afspraak, het onderwerp tijdens een volgend overleg nooit meer aan de orde is geweest.

3.8 AVEBE heeft zich ook nog op de "redelijkheid en billijkheid" beroepen, daarbij - naar de Ondernemingskamer begrijpt - doelend op de laatste zinsnede van de afspraak (zowel de COR als AVEBE zullen daarbij in redelijkheid en billijkheid handelen). Zij gaat er daarbij echter aan voorbij dat die zinsnede er op ziet dat zowel de COR als AVEBE tijdens en bij het te voeren overleg zich jegens elkaar met inachtneming van de redelijkheid en billijkheid moeten gedragen. Anders gezegd, er zijn omstandigheden denkbaar dat de ene partij zich niet aan een door de andere partij voorgestane uitkomst van het debat (over het al of niet in behandeling nemen van een nieuw voorgenomen besluit) kan onttrekken. Nu echter in het geheel geen overleg heeft plaatsgevonden (ook niet toen de COR daar, na indiening van de adviesaanvraag, alsnog om vroeg), wordt aan bedoelde toets niet toegekomen, daargelaten of AVEBE ter staving van haar voormelde beroep - ook overigens - voldoende feiten en omstandigheden heeft aangevoerd.

3.9 Dat de COR zich, zoals in het besluit wordt opgemerkt, op geen enkel moment vóór 25 mei 2005 op de afspraak heeft beroepen, is evident onjuist. De COR heeft zich daarop beroepen zodra hij kennis kreeg van onderhavige adviesaanvraag. De Ondernemingskamer verwijst naar de hiervoor in 2.12 weergegeven feiten. Ook tegen de (in de woorden van AVEBE) "indiening eerste versie van Attack" op 26 november 2004 heeft de COR, zoals volgt uit hetgeen hiervoor in 2.9 is weergegeven en dus anders dan AVEBE heeft opgemerkt, wel degelijk een beroep op de afspraak gedaan. Tegen die achtergrond acht de Ondernemingskamer het verder niet van belang of de COR dat bezwaar al of niet ook nog op andere momenten heeft gemaakt (bij voorbeeld op de in het besluit genoemde andere momenten, nog daargelaten dat de COR betwist dat de onderhavige adviesaanvraag méér is aangekondigd dan dat de woorden "functionele organisatie" in februari 2005 een keer door AVEBE zijn gebruikt).

3.10 Op grond van al het vorenstaande is de Ondernemingskamer van oordeel dat, reeds vanwege de wijze waarop het bestreden besluit tot stand is gekomen, geoordeeld moet worden dat AVEBE bij afweging van de betrokken belangen niet in redelijkheid tot het besluit had kunnen komen.

3.11 Dit betekent dat de Ondernemingskamer niet toekomt aan de overige door de COR aangevoerde bezwaren. In het midden latend of zulks (op zichzelf) voldoende grond zou zijn geweest voor het oordeel dat het om een (kort gezegd) kennelijk onredelijk besluit gaat, merkt de Ondernemingskamer in dit verband - ten overvloede - op dat het ook haar vooralsnog niet geheel duidelijk is waarom de (door beide partijen noodzakelijk geachte) inkrimping van arbeidsplaatsen niet ook, althans eerst, kan plaatsvinden door uitvoering van (kort gezegd) de "414" operatie. Die onduidelijkheid komt mede voort uit het feit dat de motivering van het besluit (in de adviesaanvraag) goeddeels bestaat uit de constatering "dat het goedkoper moet" en

niet of nauwelijks uit een analyse van de wijze waarop de organisatie nu - met OpCo's - is ingericht (laat staan dat uiteengezet wordt waarom die huidige inrichting niet goed (meer) werkt). Als het met name zou gaan om het verminderen van het aantal managers, moet gezegd worden dat dit uit de toelichting op het (toen: voorgenomen) besluit noch uit het gepresenteerde cijfermateriaal op te maken valt. Ook overigens lijken er nog de nodige onduidelijkheden te bestaan, zoals met betrekking tot de vraag hoeveel arbeidsplaatsen nu precies vervallen en of dat vervallen het gevolg is van de beoogde nieuwe inrichting of van een zogenoemde generieke korting van de beslissing te stoppen met het produceren van producten voor de textielindustrie, en met betrekking tot de vraag bij hoeveel van die arbeidsplaatsen het gaat het om een " 414"-plaats. Voorzover aan het besluit ten grondslag is gelegd dat eerdere reorganisaties niet konden worden doorgezet vanwege het (dure) Sociaal Plan 2002-2005, is juist de constatering van de COR dat dit argument niet langer opgaat. Genoemd sociaal plan is immers niet meer van toepassing (en in zoverre staat nu dus niets in de weg aan het alsnog doorzetten van bedoelde reorganisaties).

3.12 Het hiervoor overwogene leidt mitsdien tot de volgende beslissing.

4. De beslissing

De Ondernemingskamer:

verklaart voor recht dat AVEBE U.A. bij afweging van de betrokken belangen niet in redelijkheid tot het in deze zaak bestreden besluit van 21 juni 2005 had kunnen komen;

legt AVEBE U.A. de verplichting op dat besluit geheel in te trekken en de gevolgen daarvan ongedaan te maken;

verbiedt AVEBE U.A. uitvoering te geven aan dat besluit;

verklaart deze beschikking uitvoerbaar bij voorraad.

Deze beschikking is gewezen door mr. Willems, voorzitter, mr. Goslings en mr. Mohr, raadsheren, prof. dr. Van Hoepen RA en drs. Nabbe, raden, in tegenwoordigheid van mr. Van Hassel, griffier, en uitgesproken ter openbare terechtzitting van de Ondernemingskamer van 7 oktober 2005.

coll.:

Bijlage 4 Vragenlijst interviews retroperspectief

Meetpunten voor het meten van draagvlak:

- | | |
|---|----------------------|
| 1. zorgen voor urgentie | Moeskops / Hallahan |
| 2. organiseren van betrekkingen en steun / wie wil? | Moeskops / De Caluwé |
| 3. interne / externe druk of ambitie | De Caluwé |
| 4. sleutelfiguren op één lijn | De Caluwé |
| 5. sterkte van de leiding | De Caluwé |
| 6. balans tussen autonomie en wederzijdse afhankelijkheid | Mastenbroek |
| 7. negatieve daadkracht spiraal / ontbreken van contact | Moeskops |

De vragen zijn op deze 7 meetpunten gebaseerd.

Ad 1

- Op welke manier is de mate van urgentie van het verandertraject door de directie bekend gemaakt?
- Hoe schatte jij de mate van urgentie in?

Ad 2

- Heb je iets gemerkt van meerdere partijen met meerdere belangen?
- Zo ja welke partijen en belangen kun je noemen?
- Heb je gemerkt dat er pogingen zijn ondernomen om de belangentegenstellingen op te lossen?
- Zo ja door wie?
- Zo nee Welke invloed zouden deze belangen kunnen hebben op de uitkomst van het traject?
- Wie stonden er achter de veranderdoelstellingen?
- Werden alle managers betrokken bij het verandertraject?

Ad 3

- Hoe heb je het verandertraject ervaren?
- Welke invloed heeft het verandertraject gehad op je eigen werk / functioneren?
- Ken je de veranderdoelstellingen?
- Zo ja. Denk je dat ze realistisch zijn?
- Zo nee. Hoe kan het dat je niet op de hoogte bent?
- Was er naar jouw weten sprake van externe druk en zo ja van wie dan?
- Had je iets te winnen bij het behalen van de veranderdoelstellingen? Zo ja wat dan. Zo nee, zou het wat hebben uitgemaakt voor je inspanningen?

Ad 4

- Wie denk je dat de sleutelfiguren in de organisatie zijn?
- Had je het gevoel dat deze sleutelfiguren op de zelfde wijze tegen de uitvoering van het traject aankijken en dezelfde doelstellingen nastreven?
- Zijn de meningen van alle sleutelfiguren meegenomen in de keuze van het verandertraject?

Ad 5

- Hoe zie je de rol van de managers in het traject (eerste echelon en tweede echelon)
- Wie was/waren de leidende figuur(en) achter het traject?
- Vind je dat de leiding op heldere wijze leiding heeft gegeven aan het traject?
- Welke vorm van leiding aan het traject heb jij ervaren?

Ad 6

- Heb je de indruk dat de directie de maatregelen die ze heeft genomen goed doordacht heeft?
- Was de directie goed op de hoogte van de gevolgen van de veranderingen op jouw afdeling?
- Is jouw denken over je eigen persoonlijke belang, het afdelingsbelang in relatie tot het ondernemingsbelang in de loop van het traject veranderd? Zo ja hoe dan?
- Was er naar jouw mening een verschil tussen de belangen van de directie en jouw belang?

Ad 7

- Heb je iets gemerkt van politieke spelletjes en machtsdenken?
- Was de directie toegankelijk voor signalen ten tijde van de veranderingen?
- Was je op de hoogte van de vorderingen/tussenresultaten in het traject? Zo ja wat waren deze resultaten dan. Zo nee heb je deze informatie gemist Zo nee wat waren de oorzaken van het ontbreken van deze kennis?

Kleurenscaan "Denken"

Dit deel van de Kleurenscaan heeft als doel uw visie op veranderen in kaart te brengen. Lees de onderstaande uitspraken en kies steeds die uitspraak die het beste bij uw visie op veranderen past. Het gaat hier om uw overtuigingen: om wat u denkt dat goed werkt, om wat u een gewenste en realistische benadering vindt.

Selecteer het geschikte antwoord:

1. ☐ A een verandering kan pas succesvol worden als de belangrijkste actoren er achter staan
☐ B een verandering kan pas succesvol zijn als je de eigen energie en kracht van mensen aanspreekt
2. ☐ A zaken zullen veranderen als je mensen op de juiste manier prikkelt en verleidt
☐ B zaken zullen veranderen door gebruik te maken van macht, status of invloed
3. ☐ A organisaties veranderen door te zorgen dat mensen elkaar spiegels voorhouden
☐ B organisaties veranderen wanneer je uitgaat van de eigen energie en kracht van mensen
4. ☐ A er verandert iets als er een verlokkelijk perspectief geschetst kan worden voor de betrokkenen
☐ B er verandert iets als er een dialoog ontstaat tussen mensen
5. ☐ A een veranderaar moet zorgen dat de belangrijkste actoren hun opvattingen zo veranderen dat ze er samen mee kunnen leven
☐ B een veranderaar moet zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
6. ☐ A organisaties veranderen als mensen zich ontwikkelen
☐ B organisaties veranderen als je weet wat de organisatie wil bereiken

7. ☐ A het is belangrijk mensen afwisselend te laten denken en doen
☐ B het is belangrijk mensen op de juiste manier te prikkelen en te stimuleren
8. ☐ A organisaties kunnen pas veranderen als je eerst analyseert wat de beste oplossing is
☐ B organisaties kunnen pas veranderen als je de belangrijkste mensen op één lijn krijgt
9. ☐ A organisaties veranderen door te investeren in mensen
☐ B verandering mag niet te veel afhangen van de bemensing
10. ☐ A in veranderingsprocessen moet je de complexiteit zoveel mogelijk reduceren
☐ B in een veranderingsproces moet je de dynamiek/complexiteit zien en gebruiken
11. ☐ A om belangrijke knopen door te hakken is het zinvol om tijdsdruk in te bouwen
☐ B om beweging te krijgen is het zinvol om ruimte te scheppen (heilige huisjes en bestaande machtsverhoudingen te slechten)
12. ☐ A een goede sfeer is belangrijk voor het doen slagen van een veranderingstraject
☐ B het vormen van coalities is belangrijk om dingen te doen veranderen
13. ☐ A organisaties kunnen pas veranderen als vooraf een duidelijk resultaat/doel is geformuleerd
☐ B organisaties kunnen pas veranderen als wordt uitgegaan van de energie en kracht van de mensen binnen de organisatie
14. ☐ A in een effectief veranderproces moet er ruimte blijven om te onderhandelen
☐ B voor een effectief veranderingsproces moet vooraf het eindresultaat vaststaan

15. ☐ A een veranderaar moet eerst een veilige leersomgeving creëren door het opstellen van spelregels en door rolmodel te zijn
- ☐ B een veranderaar moet eerst patronen ontdekken binnen de complexiteit en betekenis geven
16. ☐ A een veranderaar moet met behulp van zijn verstand van zaken ervoor zorgen dat alle activiteiten aan het resultaat bijdragen
- ☐ B de empathie van een veranderaar moet de veiligheid helpen te scheppen waarin mensen goed met elkaar communiceren
17. ☐ A er verandert iets als je mensen iets terug geeft voor wat zij de organisatie geven
- ☐ B er verandert iets als je mensen gezamenlijk nieuwe inzichten helpt opdoen
18. ☐ A verandering heeft ruimte nodig
- ☐ B een zorgvuldige inbedding van een veranderingstraject is belangrijk
19. ☐ A een veranderaar moet kansen en mogelijkheden voor het personeel bieden
- ☐ B een veranderaar moet op basis van vooraf gestelde criteria en normen de voortgang bewaken opdat hij op basis daarvan kan bijsturen
20. ☐ A organisaties veranderen als eerst het beleid verandert
- ☐ B organisaties veranderen als mensen veranderen
21. ☐ A een veranderaar moet dieperliggende krachten achter problemen kunnen ontwaren opdat hij daarop kan interveniëren
- ☐ B een veranderaar moet verstand van zaken hebben en planmatig kunnen werken
22. ☐ A een veranderaar moet er voor zorgen dat hij/zij het veranderingsproces zoveel mogelijk stabiel en beheersbaar houdt
- ☐ B een veranderaar moet de machtsbalans bewaken

23. ☐ A dingen zullen veranderen als je het voor mensen aangenaam maakt
☐ B dingen zullen veranderen als er nieuwe betekenissen kunnen worden geschapen
24. ☐ A een veranderaar moet allereerst empathisch zijn
☐ B een veranderaar moet allereerst zorgvuldig zijn
25. ☐ A communicatie tussen alle betrokkenen is een onmisbare factor in een veranderingstraject
☐ B een goede analyse vooraf is onmisbaar voor het doen slagen van de verandering
26. ☐ A een veranderaar moet zichzelf zijn hoe confronterend dat ook mag uitpakken
☐ B een veranderaar moet empathisch zijn naar anderen
27. ☐ A als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het beste zijn energie steken in het veranderen van een hard aspect van de organisatie (structuur, systemen, strategie)
☐ B als een veranderaar moet kiezen kan hij/zij het beste zijn energie steken in het veranderen van een zacht aspect van de organisatie (managementstijl, cultuur, personeel)
28. ☐ A het is belangrijk mensen te ondersteunen en veiligheid te bieden bij het bedenken en implementeren van oplossingen
☐ B het is belangrijk om bij een verandering het aantal vrijheidsgraden te beperken anders worden mensen het nooit eens
29. ☐ A een veranderaar moet zorgen dat mensen het eens worden
☐ B een veranderaar moet mensen motiveren
30. ☐ A een veranderaar moet veel inzicht vergaren over de context en netwerken rond een probleem
☐ B een veranderaar moet veel inzicht vergaren in de patronen die het probleem in stand houden

Operations SCC4.0



Literatuurlijst

- Alblas, G., 'Inleiding in de psychologische survey', OU cursus, 2003
- Argyris, C., Schone, D.A., 'Organizational learning and the learning organization', London, Sage Publications, 1978
- Astley, W.G., Ven van de A.H., 'Central Perspectives and Debates in Organization Theory', in: Administrative Science Quarterly, Vol. 28, No. 2, pp. 245-273, June 1983
- Avery, C.M. (2004): 'The mindset of agile leader', In: Cutter IT journal; vol. 17, no. 6
- Baarda, D.B. & de Goede, M.P.M. 'Basisboek Methoden en Technieken', Houten, Stenfort Kroese, 2000
- Bashein, B.J., Markus, M.L., Riley, P., 'Preconditions for BPR success. And how to prevent failures', in: Information systems management, ISBN 1058-0530, vol.11, nr. 2, p.7-13, 1994
- Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A. en Boonstra, J.J. (1999): 'The Change Capacity of Organizations': General Assessment and exploring Nine Configurations. In: L. Munduate & K.M. Bennebroek Gravenhorst (Eds.), Power Dynamics and Organizational Change III (pp. 29-54). Symposium Ninth European Congress on Work and Organizational Psychology, Helsinki, Finland.
- Boonstra, J.J., 'Lopen over water', Faculteit der Maatschappij- en gedragswetenschappen, Amsterdam, 2000
- Boonstra, J.J., 'The psychological management of change. Dynamics of organizational change and learning', Chichester, UK: Wiley, 2002
- Boonstra, J.J. en Caluwé, de, L.I.A., 'Interveniëren en veranderen' in: M&O nr. 3-4, p.5-33, augustus 2006
- Buchanan, D. en Boddy, D., 'The expertise of the change agent', London: Prentice Hall, 1992, Isbn 0-13-544024-6
- Buuren van H., Hummel, H., "Onderzoek de basis", Wolters Noordhoff, Groningen/Houten, 1997
- Caluwé, de L.I.A., 'Denken over veranderen in vijf kleuren', in Management en Organisatie, nr.4, Augustus 1998
- Caluwé, de L.I.A., Vermaak, H., 'Leren veranderen: een handboek voor de veranderkundige', ISBN 9789013016543, 2007
- Caluwé, de L.I.A., Mastenbroek, W., 'Nationaal onderzoek verandermanagement', Amsterdam, 2004
- Chin, R., Benne, K.D., 'General strategies for effecting changes in human systems' in: The Planning of change, New York, p. 22-45, 1976
- Cowan, C.C., 'Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change', in : Exploring the New Science of Memetics, ISBN 1557869405, 1996
- Dawkins, R. The Selfish Gene, 2nd edition, 1989
- Dols, R. & van der Sluis, L. 'Kunnen managers van elkaar leren?' In: HRD thema; no. 2, 2003
- Elliott, C.S., 'Subjective framing and attitudes towards risk', in: Journal of Economic Psychology, no.10, p. 321-328, 1989
- Elzinga, C., 'Drijfveren, waardensystemen en persoonlijke ontplooiing', in: Nieuwsbrief nr. 13, Stichting Milieubewustzijn, april 2003
- Fairhurst, G.T. & Sarr, R.A. (1996), "The art of framing: Managing the language of leadership", in: San Francisco; Jossey-Bass
- Glaser, B. en Strauss, A. 'The discovery of grounded theory', Chicago, Ill.: Aldine. (1967).
- Goffman, E. (1974). 'Frame analysis: an essay on the organization of experience'. Harper & Row, New York.
- Graves, C.W. 'Human Nature Prepares for a Momentous Leap', in: Futurist, 8, 2, 72-87, Apr 74
- Hallahan, K. (1999). 'Seven models of framing: implications for public relations'. In: Journal of public relations research, 11(3), 205-242, 1999.

- Homan, T. H.: 'Organisatiedynamica'; Theorie en praktijk van organisatieverandering, SDU uitgevers bv, Den Haag, 2005
- Hosking, D.M., 'Ecology of mind, mindful practices', in: European journal of work and organizational psychology, 9(2), p.147-158, 2000
- Hultman, K. (1995), 'Scaling the wall of resistance'. Training and development, p.15-22.
- Kanter, R.M. 'The change masters: innovation and entrepreneurship in the American corporation', 1984
- Kluytmans, F., 'Weerstand gewogen', januari 2000, blz. 1-4.
- Kuhberger, A. , 'The influence of framing on risky decisions: a meta-analysis', in: Organizational behaviour and human decision processes, vol. 75, no.1, july, p23-55, 1998
- Loon van, E, 'Literatuurstudie over changemanagement', 2003
- Mastenbroek, W.F.G., 'Conflicthantering en organisatieontwikkeling', ISBN 9014051859, Kluwer, 2003
- Mayo, E., 'The human problems of an industrial civilization', New York, 1933
- McKenzie, C.R., Nelson, J.D., 'What a speaker 's choice of frame reveals', in: Psychonomic Bulletin and Review, 2002
- Minsky, M., 'Frame - system theory', in: Cambridge University Press, p.355-376, 1975
- Moeskops, O.G.M. (2004), 'Terugkerende patronen in vastgelopen veranderprocessen', in: Management en Organisatie, nr.3, mei/juni
- Morgan, G, 'Images of organizations'. London: Sage Publications, 1997. Isbn 0-8039-2831-9
- Nistelrooij, A.T.M., Schouten, N., De Caluwe, L.I.A., 'De organisatieadviseur in kleur', in: M&O, Nummer 2, maart/april, 2005, pp. 56-68. isbn 90-14-06158-7
- Pettigrew, K.D., 'Towards a political theory of organizational intervention' in: Human Relations, 28, p.191-208, 1975
- Pfeffer, J., 'Managing with power : politics and influence in organizations', ISBN 0-87584-0-5, 1992
- Poole, M.S, Van de ven, A.H., Dolley, K. en Holmes, M.E., Organizational change and innovation processes, theory and method for research. Oxford: Oxford University Press, 2000 Isbn:0-19—513198-3
- Rein, M. & D. Schön. (1993). 'Reframing Policy Discourse'. In: The argumentative turn in policy analysis and planning. Duke University Press, Durham and London.
- Schaveling, J., 'Succesvol Organisaties ontwikkelen', uitgeverij Van Gorcum, 1997
- Simons, H., 'Persuasion: Understanding, practice, and analysis'. Reading, MA: Addison-Wesley, 1976
- Smeijsters, H, 'De praktijk van leren en creëren bijonderwijsinnovatie', in kennismanagement, p.201-215, oktober 2004
- Snow, D.A., Benford, R.D, 'Clarifying the relationship between framing and ideology in the study of social movements: a comment on oliver and johnston', University of Wisconsin-Madison, 2001
- Stacey, R.D., 'Complexity and creativity in organizations', San Fransisco, Berrett-Koehler Publishers, 1996
- Strategisch veranderingsmanagement, 'Digitale cursus', OU Heerlen B43312, 2005
- Swaaf, de, A.B., 'Structuren in organisaties; kwaliteit van samenwerking', uitgeverij Samsom Bedrijfsinformatie, 1990
- Swanborn, P.G. 'Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek'. Amsterdam/Meppel: Boom, nieuwe editie, 1987
- Swanborn, P.G. 'Basisboek Sociaal Onderzoek'. Meppel: Boom, 1991
- Termeer, C.J.A.M., 'Configuratiemanagement: een dynamische visie op het managen van beleidsprocessen in netwerken', Paper geschreven t.b.v. de workshop 'Netwerkconstituering en netwerkmanagement', Soesterberg, 1992
- Tholke, J.M., Nabben, E.H., Sigaloff, C.L., Wetzels, R.A.E., 'Platformen voor ontwikkeling'in: M&O, no.1, 2006

- Tversky, A., Kahneman, D., 'The framing of decisions and the psychology of choice', in: *Science*, vol.211, p.453-8
- Vansina, L.S., Schruijer, S., 'Organisatieadviseurs; Wetenschappelijk denken en professioneel handelen', in: *M&O*, no.2, p.6-9, 2004
- Von Bergen, C. W., Soper, B., Parnell, J. A. (in review), 'Framing in organizations: Overview, assessment, and implications', in: *Advanced Management Journal*.
- Zander, A., 'Resistance to Change-Its analysis and Prevention', 1950

Internet:

- www.cbs.nl